

不特别热衷就正常不过了。

当然，投资公司团队没有灰心，还在积极寻找新标的。

2016年起，投资团队又花了5个月跟踪收购大新人寿保险一事，这次失败不是公司没有下决心，而是因为内地一家企业出价高出我们很多。随后，碧桂园沉思了很久，决定不再跟着市场疯狂起舞，在境内和境外分别申请了保险公司牌照，可能需要数年时间才能达到理想的规模，决策者认为这样比较好，值得等待。

管理手记

1. 资本运作的范围其实很广，相比分拆上市、并购而言，融资易于进行，也易于形成统一看法。
2. 我早说过，资本市场瞬息万变。2015年之前，内地房地产公司的资本性融资还是以境外美元为主，可跨入2015年以来这个世界一下子变了，其融资在中国内地如火如荼地进行着。
3. 方向定了，我们就不要拘泥于一种想法，要与时俱进地操作。以最大成功为导向，让脑洞大开。
4. 当心中目标一时未能实现，未必是坏事。也许吸取教训后，想清楚了，会赢得更大的成功。

变革财务运行机制

大凡谈变革都会冲击现有机制。存在运作惯性的组织，其实都不愿意谈变革。变革意味着重新适应，重新学习，职位做出必要变化。

我曾经读过一篇文章，记住了一个香港老板说过的一段话。他认为现代企业集团的首席财务官应是这样：“过去只需专注于公司财务数字就可以了，而现在，首席财务官不但是股东价值的守望者，还是公司业务战略顾问，是绩效官。”

我觉得这个描述比较符合我当前的想法，更符合我多年来的经验和教训积累。的确，传统财务负责人和现代财务负责人所负责的点和面，及所承担的责任早已不可同日而语了。把对财务管理的认识提高到这个层面或高度，才能尽快提升自己，顺势完善职能。

VISIT...

LANZAROTE
Caliente.COM

传统和现代首席财务官差异比较

2008年，我在写作《财务智慧》一书时曾对那个时段市场所认知的财务总监职责进行过梳理。

Chief Financial Officer，简称CFO，翻译成财务总监，或首席财务官。

CFO源自美国等一些西方国家的企业，最早出现于20世纪70年代。CFO是地位显赫的公司高级管理者，在公司治理中扮演着重要角色，他们同时进入董事决策层和经理执行层，以股东价值创造为基础，参与公司战略规划和管理。CFO一般同时管辖CIO（Chief Information Officer首席信息官）、主计长（Controller）和司库（Treasurer）等。CFO的重要职责就是通过信息、控制和资源配置等管理活动，实现企业的战略目标和长期发展。因此，CFO应该是公司战略的管理者之一，代表出资方实施企业外部资本控制，并向股东和董事会负责。

以上三种说法是存在的。三种说法产生在不同的背景之下，有着鲜明的时代烙印，发挥着不同的作用，也达到了不同的目的。在中国，如今面对着时代快速发展，各种形式的企业孕育而生，三种说法并存是可以理解的。但同时可以看到，在经济快速发展的区域如上海、深圳、香港，财务总监制度广为推广。有的企业的“财务总监”相当于国有企业对总经理负责的“总会计师”，有的“财务总监”则是指“财务部门负责人”，也有个别企业的“财

务总监”相当于CFO。“财务总监”有的对董事会负责，有的对总经理负责，还有的是对监事会负责。

时隔8年，财经界对“首席财务官”的定义和职责有了全新诠释。

现在在美国、中国香港等发达经济体，很多企业的首席财务官和执行主席、董事会主席同等重要。很多西方国家的企业首席财务官既是管理者又是监督者。具体而言，首席财务官应有以下几个要素：

1. 参与或主导公司发展战略制定和管理工作，而且是普遍现象，是影响公司未来发展方向的关键人之一；

2. 主持年度全面预算编制，是该项工作的指导者、协调者，有必要帮助整个团队通过预算的过程，建立起互助互信的氛围；

3. 由于企业预算管理和绩效管理是一个完整体系，通常，CFO都会负责起绩效管理工作——绩效目标设定、过程监督检查及年底兑现管理；

4. 管理财务体系，包括组织建设、制度建设和队伍建设，使财务团队既能符合公司运营需要又能影响公司发展；

5. 除了负责日常管理会计核算、成本核算、银行支付工作外，还负责管理资本运作、税务筹划及资产并购等工作；

6. 如果公司是一家上市公司，通常还要分管法律及公司秘书工作，因此和董事会成员、监事会成员、股东、审计师、投资银行等，构成合作伙伴关系；

7. 通常负责企业价值管理，和投资者打交道，是投资者心目中最重要的角色。

我相信以上定位并不是最终描述，因为时空在变，看法也在变。由于现代财务官角色及职能正发生着深刻变化，财务部门也要跟着相应改变。也因此，财务改革是一个不管你愿不愿意都必须自我革新的过程。这是倒逼出来的。

遇到了瓶颈

2013年碧桂园全年销售目标实现过千亿元，杨主席把眼光放得更远，他不仅规划2014、2015年继续保持适度增长，还把2016年目标大幅提高了。

目标有了，财务怎么办？

关于这个问题，从加入碧桂园第一天起，我就未曾停止告诉自己：公司对你寄予厚望，你不能说你既没想法也没办法。

到了2014年8月前后，碧桂园财务运作的基本状况我已经了解和掌握，和碧鲔研究后，正式提出财务变革三步走的想法：2014年为顺应年，2015年为推动年，2016年为变革年。

顺应年，主要是在原有运行基础上修修补补，重点尊重过去习惯做法，不仅在组织架构层面，制度建设、重点工作方面，都要先承接下来。这不仅保证原有机制稳定运行，还给我留出更多时间思考未来变革的路向。

推动年，定位是在承接原有做法基础上在重大事项上突破。经过研究，2015年四项工作重点分别是夯实基础工作、进行股权结构重组、深化资本运作创新、把目标成本管理体系建立到位等。

进入2015年，尽管工作重点很明确，但在落地过程中我总觉得不得力，总觉得时不我待，还需只争朝夕地抓紧改革。为了适应集团提出的让区域总裁“当家做主”这一职能转变，财务资金中心最快把权力下放下去，但并不是撒手不管，而是扶上马还需送一程，同时，做职能中心该做该管的事情。

在这个过程中，金融创新屡创佳绩。

尽管得到杨主席、总裁的大力肯定，但距离他们的要求还有差距，因为他们的要求无止境，有时不近情理，需再接再厉，励精图治。

但我明显感到财务运行遇到了瓶颈，但何时推动变革，以何种方式推动，变革到何种程度，心里一直纠结。任何变革都要事先做好准备，做好部署，当然风险是有的。我反复提醒自己是碧桂园的新人，深层次矛盾未必了解到位，万一变革失败该如何收场？

就在我纠结之时，普华永道Belinda（柏琳达）约我。

我和她认识多年，曾在2008年为老东家财务改革完成过一份很重要的咨询报告。我对她的能力、视野、口才向来赞赏有加。

吃饭期间，我谈了我的纠结，她很快建议我像在老东家一样完成一份咨询报告，待报告出来后借势变革。

这是一个好建议，我同意了。

5月中旬，召开了项目启动会。我指派碧鲔、白丽莱和林苑负责。

从启动会开始到6月底，项目小组一共审阅文件64份，访谈数量37场次，访谈对象包括公司高管、总部各职能中心负责人或授权代表；业务板块领导及关键业务人员；总部、板块、子公司、境外区域财务负责人和关键财务人员；第三方合作代表。还找了8家优秀企业

作为标的公司。

据Belinda说，访谈总裁令她十分振奋。本来总裁只给她的访谈预留了20分钟，由于访谈内容及财务观念谈得投机，一不小心，两人单独谈了两小时。

总裁十分高兴，吸收理解得也快，几小时后，就把Belinda的观点整理成文放在财务资金中心的“天天向上”群里，提出了打造司库、价值创造等概念。这让我对财务率先变革增添了无穷信心。

Belinda 团队形成的主要观点及总裁指示

7月23日，普华永道的Belinda带着团队向总裁汇报了他们研究的现状报告。报告很长，他们一口气汇报了一个半小时，深深刺痛了我们——总裁、我和碧鲟、白丽莱等人。

这里仅摘取了一些观点：

碧桂园过去的增长方式是“野蛮生长”。

从内部管理而言，如此大的集团，缺乏管理层报告。

财务战略管理及公司战略管理均不到位，预算管理不到位，价值管理更不到位。这是多么令人担忧的一个事实。

公司净利润率一路下滑，日后未必能达到10%，因此成本控制要继续加强。

财务组织架构（包括项目财务在内）很不适应，需要先有规划，然后得到人力资源中心的支持。

学习对标公司，需要建立强大的优秀人才库，而这部分人主要从事增值服务。另外，可以研究财务集中核算的做法——建立共享服务中心，节约成本，提高效率。

既然业绩考核放在财务资金中心，有必要建立一套完整的绩效考核办法。

覆盖业务的信息化系统尚不完善，需要做好规划和建设，任重而道远。

我听着汇报。

这些缺失正是我要面对而且要变革的方向和内容。作为首席财务官，借助普华永道的咨询报告到底能做什么呢？听着听着，脑子抛锚，加之最近公司内部有关运营现状和发展事项的纷扰，我在笔记本上写下一段文字：

一言以蔽之，习惯决定体制，体制决定一切。

由于碧桂园选择了自己的玩法，呈现出来的就是自己的固有特色以及自我的固执或坚持。我现在觉得，我心目中的新碧桂园可能很难出现！

我本来不是一个多愁善感的人，可现实让我不得不多愁善感。我本来是个斗志昂扬的人，在碧桂园待久了，反而觉得解决问题时也不是那么有把握。

总裁把话接过来，大致指示说：感谢普华永道帮助我们做了系统性分析，对标公司的一些好做法我们一定要学。要求财务资金中心的

每一位领导都要通读这份报告，能熟记，还要考试。期待设置好路径，让好的做法落地。有些问题可能触及公司战略、职能中心，我来牵头解决。

我把总裁的指示记录在案。

尽管之前写的那段文字表露心迹，反映出当时我的伤感、揪心和困难，可总裁的指示，让我重新找回信心。

我们开始行动了

随后，普华永道开始了后两段的任务。

在第二阶段，他们找到了比较适合碧桂园提升财务管理的对标公司，和这批公司进行了9个领域比较——战略规划、绩效指标、预算管理、管理层报告、成本管理、运营成本、融资管理、风险管理和内部控制及财务组织架构，总结出我们的优势，也找到了我们的差距和不足，进一步明确了改进方向。

在第三阶段，他们为碧桂园提升财务管理水平制定了目标和路线图。

为了让财务资金中心各部门负责人更早、更快、更容易了解这次提升的目标及任务，7月底，内部召开了一次会议。这次会议像是一场毛毛雨，定义为学习和务虚。会上，大家畅所欲言，但看法分散，焦点游离。

大凡谈变革都会冲击现有机制。存在运作惯性的组织，其实都不愿意谈变革。变革意味着重新适应，重新学习，职位做出必要变化。

8月12日，又一次开会。我把重要变革议题分解到每一位部门负责人，请大家分别拿出实施方案，然后再讨论定稿。

9月7日，安排普华永道Beinda向总裁做咨询成果专题汇报。会议在深圳普华永道办公室进行。最后，总裁做了四点指示：第一，期待变革越快越好，不要惧怕有一定的破坏性，涉及其他中心的事由他来协调；第二，本次变革要做到三不：不因人设置岗位，不能提拔过多当官，不能设计的层级过多、链条过长；第三，实施路线图要清楚，要符合“同心共享”激励机制；第四，对财务人员日后晋升分行政和技术线条的想法认同，鼓励优秀人才从两个渠道脱颖而出。

接下来的三个月里，我召集的相关会议不下10次。通过这些会议，提升财务管理的目标、任务、难点及路线图逐渐清晰了。11月26日，就最后形成的文件我向总裁及人力资源中心负责人汇报。他们提了一些修改建议，就这样，算是定稿了。

方向有了，只要坚持就能达到目标。

终于在12月初，新组织架构调整文件下发。财务资金中心仍设7大部门，它们分别是战略财务部、预算管理部、资本运作及筹资部、税务及并购部、投资者关系部、法务部及财务共享中心。此架构之下，前6大部门为增值服务部门，将占总人数的30%左右；财务共享中心计划3年之后公司化运行，负责全面基础工作，占总人数70%以上。

坚决推行财务共享服务中心

2016年1月起，为了让共享财务中心的运行更好落地，我们邀请

了包括普华永道在内的三家会计师事务所提交构建财务共享中心的报告。安永会计师事务所送来一份《技术变革驱动共享升级——2015年安永财务共享服务调查报告》。此报告很有份量，有参考价值，也为我们做出选择多作了一层背书：

近5年，财务共享服务中心的建设呈现快速增长的趋势。

大型企业更倾向于或易于建立财务共享服务中心。

成本节约并不是财务共享服务中心的首要目标，“标准化、加强管控”才是财务共享服务中心建立的核心动机和价值体现。其中资金的自动划拨、资金凭证的自动生成、银企自动对账、未来的智能清分、依托票据管理的排款排票等功能的应用，对财务共享服务中心的资金业务具有重要的意义。

财务共享服务中心的管理者要说服自身接受云计算，必须要认识到云计算能够带来的价值。

经过比较，由于德勤完整地做过多家大型企业的财务共享中心咨询、构建和维护方面的工作，更具有实操性，我们最后选择了德勤作为服务支持商。

到了这一年6月，财务共享中心软件设计完成，开始在两个区域实行。从7月1日开始，在全部区域全面启用。

随着这一组织架构的落地，将完成一项革命性的改革，具有强大的前瞻性、扩充性、专业性及高效性的特点。

管理手记

1. 山雨欲来风满楼，黑云压城城欲摧。改革之路出现逆转时，不可视而不见，要想办法直面。

2. 首席财务官不仅是财务部门的最高首长，也是公司核心决策成员之一。站在战略高度看发展，规划事项，推动重要变革，是首席财务官义不容辞的责任。

3. 未来财务队伍一定要做好增值服务。

4. 也许将所有基础工作用共享服务理念方式解决，是提高效率、规范管理、降低成本的最佳选择。

在变化中找感觉再寻突破口

多年财务经验告诉我，千万不要在遇到重大财政危机时才采用这些解决问题的方法，因为一旦遭遇危机，银行会把钱看得异常紧，他们一分钱都不会给你的。

无论公开场合还是私底下，每当谈到集团万一遇到预想不到的资金周转困难时，杨主席总爱重复已经固化了的观点。他说就此事曾经请教过他的香港富豪好友，得到正面回复。

万一有一天出现资金周转上的困难，有几个措施可用：

- 第一，立即停止在建项目，开支就可减少；
 - 第二，盘活有价值的资产，促使资金快速回笼；
 - 第三，寻求银行融资，利息高点也可以；
 - 第四，实在不行，可把股权质押或者出售进行融资。
- 当然，当危机突然降临，恐怕股票价格会下跌，出售股权也

没有人要。保持良好的资产变现能力和良好的经营现金流才是最好的保障。

开始我听这段话时并未太在意，听多了，不得不重视起来。

杨主席这个论述无疑是清晰的，传递出多层意思，譬如：高额负债运营不用惧怕，因为他找到了化解危机的办法；万一危机突然降临，他做好思想准备，可采取可能的所有非常手段；同时，保持良好资产变现能力和经营现金流能力，他会重视，但在不同时期有不同的考量。

多年财务经验告诉我，千万不要在遇到重大财政危机时才采用这些解决问题的方法，因为一旦遭遇危机，银行会把钱看得异常紧，他们一分钱都不会给你的；理论上可以变卖有价值资产，可事实上，资产价值严重打折，你需要割肉出卖，也卖不了多少钱；理论上工程施工可以停建或缓建，但留下的纠纷会让企业苦不堪言。

企业千万不要走到这一步！如果不幸走到这一步，一定会让企业伤筋动骨，大伤元气，甚至走向动荡不安的境地。

我时刻告诫自己，在碧桂园工作的日子里，绝不能发生这种情况。多家商业银行因为给我面子，才借款给碧桂园。若不幸巧发生了，那是严重失信。为此，从现在开始，我就要着手改变运营规则，想方设法协助杨主席把企业今后长远放在一个平稳及上升的通道上运行。

我来自中海集团，这是一张可以背书的王牌。

1997年10月，香港爆发了亚洲金融危机。在香港从事地产的中海地产经历着严峻考验。此前不久，公司急于扩张，买了三块贵地，置换了一个股权，让公司的负债率急剧上升。危机爆发后，不仅股价

大幅下跌九成，在手的资产也缩水九成，数月的时间，公司损失了百亿元资产，濒临关门。那段日子，叫天天不应，叫地地不灵，苦不堪言。在这种情况下，公司一方面痛定思痛，制定了三年调整规划，制定了日后严格负债管理的政策，另一方面班师回到内地，凭借一定的品牌知名度，在内地找到银行融资，重新上路。

后来，中海地产在资本市场坚守稳健经营及保守运营形象，花了5年时间才逐渐恢复元气，这主要得益于制定了严格的财政纪律，即在任何情况下，净负债率水平不得高于40%，现金占比不低于10%，及确保年度要有正的经营现金流。

我是这次变革的亲历者，还是这一制度的设计者和推行者。让我此生引以为豪的是看着中海集团能够又一次从弱变强，从乱到治，保持良性运营，成为行业标杆，成为香港蓝筹公司。

2014年8月到9月，碧桂园房产销售压力巨大，货币资金回笼慢，加上外围经济形势欠佳，我认为正是调整运营策略的机会。我把想法汇报给杨主席和总裁，他们接受了我的想法，于是开启了管控负债水平的“新时代”。我以为有杨主席支持，又有王牌的实操功底的背书，因此对自己所作所为充满自信。于是，从三方面入手：一，控制净借贷水平不高于70%；二，积极塑造投资级别的蓝筹公司形象；三，在业务发展节奏上，号召学习长江实业的发展思路。

随后数月，似乎一切都在按照我拟定的剧本在演绎。

一年来成绩得到外部肯定

2015年10月28日，碧桂园荣获亚洲财经网（FinanceAsia）“2015年最佳非投资及企业借款人”奖项。此奖是本年度固定收益投票选举中最具专业性企业借款中唯一一家人选房地产企业，为过去一年集团在资本市场上的杰出成就所斩获的殊荣。

2014年以来：

5月，发行私募债2.5亿美元、公开债5.5亿美元；

10月，首次完成供股集资4亿美元；

12月，首次完成银团贷款45亿港元；

12月，年内两次获得国际顶级评级机构提升评级，惠誉给予评级为BB+，在所有民营住宅房地产开发商中的评级最高。

2015年以来：

3月，发行9亿美元公开债，获5倍超额认购；

4月，成功引入平安集团作为战略投资者，募得资金约63亿港元；

7月，联手12家银行在金融市场发行了一笔相当于8亿美元的港币及美元双币种银团贷款，净利率为HIBOR（香港银行间同业拆借利率）/LIBOR（伦敦银行间同业拆借利率）+3.10%，为2015年上半年国际银团贷款市场民营房企中金额最大、参与银行最多的一笔银行贷款；

7月，获穆迪调升评级至Ba1，成为国际信用评级最高的中国民营住宅开发商；

8月，集团在内地成功发行60亿元人民币公司债，票面利率4.2%。这是碧桂园在内地资本市场成功融资的第一次。

.....

由此证明，碧桂园财务近年来在我领导下，无论做事方法及获得的成就都得到资本市场的高度认可。我们的所有努力和付出，市场都认为方向是正确的，效果是良好的，是值得庆贺的。

发展受到竞争对手的挤压

是扩大买地还是控制负债率，在碧桂园内部一直有争议。

事实上，销售如果好，此争论就不存在了，争论也没有什么意义。

但直到2015年2月，内部还是争论不休。

这是一个重要的十字路口，最高决策者杨主席一直在心里斗争。我知道，他几乎和所有高管探讨过这个问题。经过一段时间的权衡，他下决心选择了前者。

2015年3月，投策中心按照主席指示发出了明确要求，买地要决战“456”——4月、5月、6月。可是，时间走到6月底，买地仍不见有太大起色，杨主席心急如焚，和班子成员开会进一步统一思想，于是采取了非常手段，给各区域总裁下了“杀头”命令，必须在下半年买100个“劳斯莱斯”^①项目，指标分解到区域，如果有哪个区域总裁未能完成目标，将遭降级或辞退处理。

^① 劳斯莱斯：参见第七章第01节相关描述。

而与此同时，杨主席、总裁每天督促营销战线加大销售力度，督促财务战线进行大型资产盘活及尽早回笼资金。接着，一系列单项奖励机制又一次恢复了。从上到下，差不多每天都在谈销售和资金回流。仔细分析就会发现，制约销售不仅仅有市场因素，还有一个因素就是施工进度赶不上，没法获得预售证。

到了10月，集团大运营管理体制形成雏形。

到了11月，杨主席的指示越来越清楚，越来越坚定，他选择了超强进取型的做法，提出2016年上半年要买500亿元土地，下半年要回笼此500亿元资金并继续投下去。

“没有投入就没有产出！”杨主席反复教导大家，“没有大投入，就不会有大产出。”

到了2015年年终总结时，由于看到房地产市场升温很快，公司各方面准备工作已经到位，杨主席有“一万年太久，只争朝夕”的感觉，于是诗意大发，借用了李白一句“长风破浪会有时，直挂云帆济沧海”抒发豪迈，挥毫泼墨了一句“乘风破浪正此时！”送给了总裁，并解释说，“我改了原句两个字，以表达我此时此刻的心情。我们的伟大事业就在眼前，而且会实现的”。总裁将这幅字裱好，挂在办公室最显眼的地方，逢重要客人都解释一番。

2016年1月的一天，杨主席和我谈起这幅书法，他问我：写得怎样？我说：写得很棒！他问：棒在哪里？我说：“乘”字写得简约飘逸。他说：我也认为最棒的是这个字，把“乘”写得像个人形，正好是我心情的写照。我父亲的书法写得极好，他告诉过我，最好的书法其实是心情的写照。

为什么要选择如此进取？

多番验证，杨主席是受到了比公司实力弱、负债率高的竞争对手的强烈刺激，内心喜欢争强好胜的他因此坐立不安。

杨主席一边强调说，我们不学他们，要走自己的路，而实际上，他无时无刻不在关注竞争对手的一举一动、一招一式。为此，他还带着总裁星夜登门拜访取经。回来后，总裁原汁原味传授给我们。

实际上，决策者又想全面学又顾虑重重。

不过，学习的确开始了，而且学得有模有样。

尽管如此，主要决策者仍然有意无意传递出对财务的不满情绪。我们感受到，并感到十分冤枉。我们虽然说了市场的一些看法，但当决策者们决定后，一直在努力找钱，而且尽力找最便宜的钱。

碧桂园资本运作的大门被市场全面激活，关是关不上了！但到底能打多开，尚需要时间来证明。同时，价值创造理念也逐步被接受，碧桂园成立了价值管理小组，发布了管理办法。

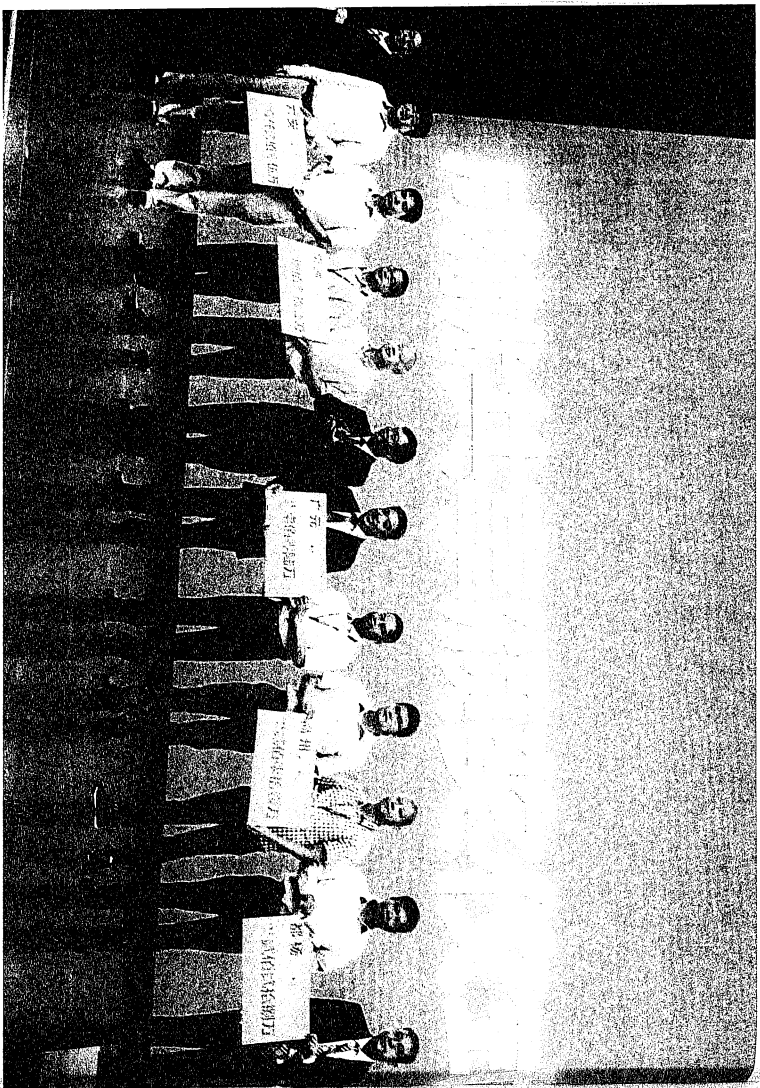
管理手记

1. 事实证明，了解一个人，不是在山花烂漫时；认识一件事，不是在风和日丽下。

2. 有时不要想得太多，所谓职业经理人，就是一个打工仔。老板需要你发表意见时你可以说出你的看法，不需要时把自己工作范围的事做到极致就行。

3. 做企业要有激情。激情源自老板伟大的梦想，源自老板看得比别人更远，源自个人价值的被肯定、被证明。

4. 经验有时是财富，有时是负累。两者需要转化。但如何转化，则要看这个人是不是够优秀。大凡优秀的人都能适者生存，而且转换成价值及正能量。



《为“成就共享”获奖者颁奖》 摄于2014年5月碧桂园凤凰大讲堂

第四章 公司治理的现代化

前面三章，财务观点说得比较多，从这章开始，我将从公司治理、发展战略、企业文化、商业模式等方面继续切入，也许会有更多的启示。

自1932年美国学者贝利和米恩斯提出“公司治理”概念以来，众多学者从不同角度对公司治理理论进行了研究，其中有代表性的是超产权理论、两权分离理论、委托代理理论和利益相关者理论，它们构成了公司治理结构的主要理论基础，在实践中长期被跟踪研究。狭义上，公司治理主要是指公司的股东、董事会及经理层之间关系的设置；广义上，还包括了公司与利益相关者（如员工、客户、供应商、债权人、社会公众）之间关系的设置。

毋庸置疑，杨主席是碧桂园的执牛耳者，有着一锤定音的决策权。身为首席财务官，为公司治理机制进一步完善做了哪些努力和尝试，我时时每刻都在问自己。

感受两位副总裁的脉搏

最后，成博士引用乔布斯曾经的演讲词说，“Stay hungry, stay foolish！”我们永远要“求知若渴，虚心若愚”，向这位创造历史的人学习。

第一篇 请教成博士

“成博士”三个字在碧桂园内是响当当的时代音符。

事实就是如此。我加入碧桂园初期的一段时间里，杨主席只要谈起“成就共享”机制的建立，谈起引入“未来领袖”计划一事，都会提到成博士^①。

^① 成博士，男，毕业于清华大学土木工程系建筑结构与工程专业，获博士学位。他在清华大学连续读了9年。2007年9月加入碧桂园。6年来，经历了10多个工作岗位，直接参与或负责过5个项目；曾给9位领导做过秘书或助理；2014年起，管理广东东部及福建的16个地级市19个项目；2014年6月升任集团副总裁，分管营销。

成博士是位年轻博学的学者型领导，戴着一副高度近视宽框眼镜；在正式场合总是穿着笔挺的西服，系着领带；讲话从容不迫，有板有眼，有条有理。不仅如此，他内心有着强大的工作激情和做事方略。

其实，自从我得知成博士和我是老乡，就有那么几分亲切感。

成博士2007年加入碧桂园后管过几个项目，创造了不小的经济效益。他的成功让杨主席得出一个结论，那就是拥有博士学位的人比没有博士学位的人的能力会高出一大截。正因为如此，碧桂园2013年销售业绩骄人，杨主席判断碧桂园不久的将来会有机会做得更好，譬如成为世界第一，如果达不到，就是因为缺少像成博士这样的人才，若能多几个成博士，成为世界第一不是没可能。于是，为了实现这一伟大目标，杨主席决定今后每年招募百名博士。此计划定下后，立即付诸实践。

面向“未来领袖”学员^①

2014年5月27日，成博士给“未来领袖”学员讲授了自己管理的几个项目，分享了自己严谨的逻辑推理方式以及一个项目的得与失思考。讲完之后，也许杨主席觉得不过瘾，便要求成博士再给学员们讲十多分钟他在碧桂园的成长感悟。在成博士准备的同时，杨主席对成博士给予了高度评价，给了成博士少许时间缓冲。

三个故事

根据杨主席要求，成博士稍微梳理了一下思路。我以为他会说很

^① 可参考第一章《开启“未来领袖”学员培养计划》一节相关内容。

多有哲理的话，但我错了。他没有把自己当成一位成功者，他没有告诉学员该怎么做，而是用很平静的语气，谦卑、睿智地讲了三个在碧桂园颇有逻辑性的故事。

故事一：大学毕业后，他从北京来到碧桂园。先是被分配到工地上。那时天热，几个人挤在临时居住点，加上办公环境十分简陋，就觉得很不舒服。但他说他没有在乎这些，因为来的目的是工作，是历练，是学习。由于关注点不同，反而过得还算愉快。

故事二：在他给领导当秘书当得挺好时，突然被通知到工程上做副经理。他去了没多久，经理和几个骨干就被抽调走了，只剩下他和一两个人。面对此情况，他只能招兵买马，抓紧组建队伍。那是一段十分困难的经历。来得实在，压力不小。好在他最终挺了过来，项目发展顺利。

故事三：某项目开盘时收到总筹量7323个，筹货比2.07:1，解筹量1740个，解筹率只有27%。如此结果，起初令人百思不解。事情过去一两个月后，成主席冷静下来进行总结，发现四方面存在严重缺陷：一，格局营造不到位。该项目因地理位置相对优越，拓客数据情况良好，未站在90亿元总销售大盘格局上进行思考，项目面世时无论示范区、样板房、会所、园林展示都显得很很小气。二，时机把握不到位。项目推盘时间适逢2014年“两会”召开，各种政策尚不明朗，市场观望气氛浓厚，市场行情在春节之后严重下行，大的市场环境恶劣，与春节前的牛市大相径庭。若能预测到出现这样的变化，尽早开盘，效果可能会好很多。三，市场判断不到位。定价高于客户预期，而周边竞品均为毛坯发售，客户自动忽略项目为装修房发售，在推广中未能强化装修价值。四，货量准备得太充足，产品类型过于丰富，

客户可选择性巨大，让客户产生了不急于购房的情绪。通过实操此项目，他感触很多，收获很大。

分享心灵的光芒

成博士在分享他在碧桂园工作上的得与失后，告诫大家，“成功不是必然的，需要不断地学习，不懈地努力，戒骄戒躁，时刻保持清醒，保持对市场的敬畏”。实际上，他不仅是告诫新加入的“未来领袖”学员，也是告诫所有人，包括他自己在内。

最后，成博士引用乔布斯曾经的演讲词说，“Stay hungry, stay foolish！”我们永远要“求知若渴，虚心若愚”，向这位创造历史的人学习。

这两段让我产生了共鸣，一个人要随时知道自己在做什么，该怎么去做。如果能在复杂环境中把握时局，那是最难能可贵的。处在有利情况下，要思考如何让优势进一步扩大；处在不利情况下，思考如何化不利为有利；一定要有创造条件实现成功的决心……我觉得成博士就是这么一位掌控力很好的人。

杨主席对成博士这一诠释感到十分兴奋，当着众人说：“我很欣赏这句话。英文的意思我不大懂。我也是这么走过来的。我对未来永远有像小孩做梦一样如痴如醉的渴望。”

两个话题

这天下午，我把成博士请到自己的办公室畅谈了很久，寒暄及恭维之外，主要探讨了两个技术话题。其实，我约成博士很久了，巧就巧在这天下午他也有时间。

第一，杨主席请我关注“弹性成本”，请成博士帮分析一下，主席所关注的“弹性成本”指的是什么。

我讲了我的理解。

成博士给了我明确结论，他认为杨主席关注的“弹性成本”与销售定价有关。

项目销售定价，是在预测成本基础上提出一个定价区间，然后和总部商议。总部不仅要看项目本身的成本，还要参考周边楼盘的售价。如果项目成本较高，周边楼盘售价有限，在这种情况下，定价的空间就很小，也很敏感。如果换个角度去想，将部分一次性投入，如售楼处、广告费、前期的融资成本做一些合理分摊，后面的开发期相应承担一些，那么定价就有了较大的选择空间。这一分摊做法，也许就是“弹性成本”的巧用。

第二，关于“成就共享”制度，我请成博士介绍一下这一举措的优点和不足有哪些。

成博士说：“关于优点，我认为它解决了管理层及决策层意志的表达问题。

“统计资料显示，没有实施这项举措前，项目开工到售楼平均需要12个月。而实施后，大都在6个月左右可以售楼。时间上，效率提高

了一倍。要说，这是一个革命性的改变。从管理角度来说，这是决策层和操作层行为及意志高度一致的契合。就是说，这一设计和实施，加上2013年的市场配合，达到了完美状态。

“关于不足，自2014年房地产市场转差，问题就凸显出来了。

“不仅资金周转率达不到要求，多个问题变得突出，譬如利润率低下。‘成就共享’机制要求一年内把集团投入的资金及30%的利息交给集团，否则就没有‘成就共享’奖励，人们也就失去了动力，激情跌落，为此，项目就有可能选择为了完成而完成。如果还是完成不了集团要求，那么，有两个工具可选用，一是努力扩大银行融资，二是到期的应付款一拖再拖。前者要占用集团的融资额度，若集团不予批准，和集团财务部门的矛盾就会加剧；而后者，事实上已经发生，给公司整体形象造成一定的负面冲击。项目层面，前提是有了快速周转率，才有机会实现‘成就共享’，为此，为了实现快速周转率，有可能牺牲利润率。

“总而言之，‘成就共享’对环境因素特别敏感，这就是这一举措的最大弊端。环境好时，皆大欢喜；环境差时，问题就暴露出来。说白了，皆大欢喜是因为老板愿意拿出实现利润的20%分享给大家以示激励，是个让利的举措。我们可以进一步推演，当预测项目没有利润时，有可能出现管理上主动作假的现象，由此会出现人的欲望管理问题。据了解，区域总裁和项目经理对‘成就共享’是有很大欲望的，这个欲望来自2013年环境好，个别项目的确获得了巨额奖金，可是，2014年形势不好，大多数项目估计没机会获得巨额奖金，因此引发的对管理的伤害会很大。按照正常情况预测，会出现规模与毛利率的逆

向变动。如果还在追求规模快速成长，那么必然损失的是毛利率水平。如何保持规模和毛利润同步或者平衡，这很关键，也是决策层时常需要面对的难题。”

成博士的分析及推导，让我不仅学了知识，还加深了对“成就共享”制度的理解。

第二篇 学习宋董事^①

2014年5月27日，按照会议安排，宋董事首先给“未来领袖”学员分享了他在碧桂园的经历和管理项目的体会。听者，一定是心灵受到了震动，结束时，掌声雷动。杨主席对宋董事做了高度评价。

最早入职碧桂园的大学生

谈到所走过的路，宋董事深有感慨地说：“选对一个有前途的公司，跟好一个有爱心的老板，似乎可遇不可求，幸运的是我有机会同碧桂园一起成长。”

宋董事加入杨主席旗下时公司还很小，当时民企普遍不被看好，他的选择很需要勇气和胆略的支撑。他回忆说，从最初的建筑设计到后来的项目管理，公司给了他足够信任，为他提供了一个很好的发展

^① 宋董事，男，执行董事、副总裁，分管广东某区工作。1988年毕业于重庆大学建筑学专业。同年，被分配到湖南株洲设计院工作，随后很快去了湘西自治州建筑规划勘察设计院。1992年加入碧桂园，在博意建筑设计院公司负责建筑设计工作，从1997年开始，担任碧桂园的项目经理和项目监督。

环境，使他能够轻松地掌控自己份内所有事务，而且把每一件事情都做好。他说他对企业十分忠诚，一步一个脚印，不仅赢得了公司肯定，还最终走上了集团执行董事、副总裁的领导岗位。他欣慰地说，自己的努力得到了公司的加倍回报，内心自然充满感激和感恩。他说他最大的收获是公司教会了他坦荡做人，智慧处事，感恩回报。

宋董事很庆幸自己当初的选择。当初很多人问他，连家人也在问，为什么要加入一家民企？他说，完全出于偶然，就想出去闯一闯。回头再看，当时他冒了很大风险，幸运的是选对了。公司在发展，个人的价值也就逐渐得到了体现。

宋董事是这么看如今的碧桂园的：第一，拥有独特的企业文化。碧桂园是一个家族企业，但不排外，和外来人能很好融合，共同塑造了一个大家庭。因此，它有一种巨大的引力吸引越来越多的优秀人才。现在的碧桂园，职业经理人占据了众多位置，人才济济。第二，碧桂园创始人杨主席的人格魅力非一般企业领导能比。杨主席在你身边，只是一个长辈，一个平易近人又很幽默，充满人生智慧的长辈。杨主席把每个人当成自己孩子一样，大事小事什么都讲，该批评就批评，他让人觉得温暖又放松。

时间过得飞快，宋董事在碧桂园已经工作了22年，管理横跨7省25个项目。2013年市场好，销售没有压力。2014年市场转差，销售压力巨大，诸多矛盾也就显得突出，但他相信在主席领导下都会克服的。

宋董事分享感受

宋董事与“未来领袖”学员分享了他对碧桂园的经验：

“这是十分难得的喜悦。如果不是因为和‘未来领袖’学员互动，我是没有这个机会的。我因此有了耳福，也有了滋润心灵的甘露。”

宋董事给自己提出了若干问题，然后一一回答。

问题一：怎样的人可以在碧桂园成就事业？

回答：

1. 有梦想，有追求；
2. 能够始终跟着公司一起成长；
3. 对公司的前景始终看好；
4. 在公司不断的探索中找到自己的位置；
5. 为了公司新的目标不断学习新东西；
6. 抗压能力强且有耐力；
7. 与公司同心同德，同舟共济，同甘共苦；
8. 不计较个人得失，顾全大局；
9. 雄心博大，德才兼备，有奉献精神。

问题二：碧桂园有什么优势？

回答：

1. 肯分享，譬如老板拿出利润的20%给大家；
2. 由职业经理人管理公司；
3. 努力工作，让每个人对未来充满期待；
4. 独特的企业文化，形成了简单、公平、高效、务实的特色；
5. 不遗余力打造优秀团队，老板、总裁和团队分工清楚，各负其责；

6. 建造老百姓买得起的好房子，产品受众面巨大。

问题三：碧桂园最吸引人的地方在哪里？

回答：

1. 让最好最优秀的人在最短的时间内成长。
2. 大家都觉得不可想象企业5年后会怎样，10年后又会怎样。从历史来看，碧桂园一定是一个世界级的优秀房地产开发企业。

问题四：碧桂园是一个什么样的企业？

回答：

1. 这是一家最不像大公司的大公司。经过20年发展，公司规模翻了儿番，拥有超乎想象的发展速度。
2. 这是一家机制成熟、最具竞争力的公司。如今公司不仅大而且越来越成熟，特别是总裁这三年来抓管控、抓制度、抓品质，对整体管理方式的改善，让碧桂园越来越符合一个大型集团的定位。
3. 这是一家最有活力、最清醒的公司，也是一个竞争力很强的公司。同业中，我认为是最有潜力、对市场判断最清醒的一个。

讨教

听了宋董事的演讲，我认识到他是陪伴碧桂园一起长大的关键人物，因此很期待和他有一次深入交谈。他是个大忙人，我请秘书约过他几次，都因时间问题无法坐在一起倾谈。终于，6月23日下午，我们见面了。本来我要去他办公室，可他说要来看我。他来到我办公室，

我希望他就财务管理方面给我一些建议。这是杨主席和总裁最期待我抓的工作之一。

宋董事想了想说：

“公司现在的规模太大，变化也太快，因此我总觉得管理模式乱，人又多，希望你能有所改变，可让财务人员和下面多沟通，可多轮岗；预计7月份项目开支可能巨大，财务应提前做好应对；建议公司对于一些较差的项目该停就停，要坚决，要止血，否则你们的资金压力会很大。”

谈到公司历史，宋董事感慨地说：“过去公司是投资和管理脱节，买地的专买地，运营的专负责运营。这个做法已经逐渐得到改善，但依然存在很多问题。比如山东某个项目是投资中心拿的地，老板叫我去管，那我就管了。这是一个旅游项目，销售不好，如今压力很大。”

谈到市场，宋董事说：“现在的市场环境十分严峻。近期集团推出了三个项目销售都不尽理想，老板也是空前的重视。这是对的。现在的市场不同于过去，甚至和一年前都大不相同。未来市场仍难以断定。在这样的市场环境下，企业到底该怎么走，需要认真对待。”

谈到“成就共享”，宋董事说：“目前我手里的12个项目是按照‘成就共享’制度要求买的，而残酷的现实告诉我，只有两个项目能实现买地时的预期。其实这些项目买地时预期都很好，但一年下来，一方面成本上升，居高不下；另一方面市场变了，售价下降，这已经不是‘成就共享’分利的问题，甚至有可能危及公司运营安全。因此，‘成就共享’奖金我就不想了。我希望人力资源中心赶快下发奖金包的规定，这样就可以根据需要优化团队。现在用人太多，很多时候人浮于事。”

我和宋董事不仅聊管理、聊业务、聊财务，还聊历史、聊未来。他给我的印象是一个很严谨的工程师式的领导，很了解碧桂园。他很诚恳，说话不夸张也不回避，让人听了很放心。他对公司有很多期待，期望我的加入能让碧桂园财务管理和企业管理制度有所变革。

随着我加入碧桂园的时间久了，不同场合有人说起宋董事，都普遍认为：他是最了解杨主席做事方式的人。

管理手记

1. 一个能打胜仗的团队必须拥有一批有不同才能的大将。就像三国时，曹操麾下司马懿、曹仁、曹洪、曹彰、夏侯惇、夏侯渊、典韦、许褚、张辽、张郃、徐晃、于禁、李典、乐进、庞德等。

2. 具备领导才能的优秀人才，不只要看他的学历，更要看他的做人、做事及遇到困难时解决问题的能力。

3. 认同企业理念的人，才能和企业同甘共患难，走得更远。

4. 作家傅雷说：有了真诚，才会有虚心，有了虚心，才肯丢开自己去了解别人，也才能放下虚伪的自尊心去了解自己。建筑在了解自己、了解别人上面的爱，才不是盲目的爱。

“成就共享”进化论

我一边听着杨主席讲话，一边想着他的真实用意。主席的主要观点很清晰，他要什么不要什么都呼之而出。这说明主席真的想通了，想透了。

2014年6月21日培训会上，我将自己对“成就共享”机制的看法和研究成果正式公布，受众是区域总裁、区域副总裁及项目经理。会后，大家给我打了最高分，说我讲的内容切中要害，大家收获很大。讲稿提纲放在公司内网上被总裁发现，他要我在7月8日的业务交流会上再讲一次。我欣然答应了。

《成就共享，我的研究》

下面是我的主要观点：

加入碧桂园的这三个月，我不断与各职能中心负责人以及各区域负责人座谈，也吸收了部分副总裁的看法，认真从方方面面研究了集团的“成就共享”举措，现在说说我的感受和看法。

第一个观点：现行“成就共享”的做法是一本万利的投资！

我认为“成就共享”是碧桂园当前最大的举措，是杨主席愿意拿出自己的经营成果分享给员工的惊世之举。房产项目能够实现的利润额很大，只要区域总能找到一两个好项目，就能获取年薪千万的收入。这是其他任何一个行业、任何一家企业都无法给予的额外的丰厚奖励。

同时，“成就共享”制度也使碧桂园在房地产行业率先走向“合伙制”。一般意义上的合伙制，就是股东按比例投入资金，分享并承担投资比例对应的利润及风险。按照当前规则的设置，“成就共享”较一般合伙制更进步更大方，很明显是个让利机制；因为作为“合伙人”的员工不需要投资一分钱，不需要缴纳任何风险抵押金，原有的工资不变，奖金不少，还有机会分成项目税后利润的20%。要我说，这是一本万利的好事！在这种零投入、零风险、高回报的利益驱动下，大家都像打了鸡血一样往前冲；极端一点看，如果干的10个项目里有一个项目成功了，就可获得丰厚的财富，数年无须打工、高枕无忧。

然而，这正是现有“成就共享”举措下最大的隐患。

第二个观点：“成就共享”的症结和派生的问题需要面对和解决。

1. 受“环境”影响极大。环境好，皆大欢喜；环境不好，如

果仍按照环境好时的计划来铺排工作，就会造成大面积实现不了“成就共享”的惨痛局面，存货增加，现金流紧张。这是十分可怕的未来。

2. 很多区域和项目负责人把项目融资看得很重，抓错了方向。集团融资额度是有上限的，我们应有策略、有对比地将额度分配到最优的融资方式上，原则上不鼓励、不支持项目融资，因为项目融资期限短、成本高。项目要做的，应该是把大部分精力投放于工程建设、销售及加快资金回笼这三大目标上。同时，由于制度上没有剔除融资的影响，财务资金中心建议对制度加以完善，当项目差一点就能跨入“成就共享”奖金门槛时，集团也可以帮忙加快推进融资，但必须要设置上限，而且要求在跨入门槛后3~6个月内必须马上归还借款。

3. 由于没有鼓励大家将富余资金尽快回笼到集团，造成项目上在回笼资金方面态度消极，行动不积极。关于“成就共享”，大家都明白前12个月最重要，只要在这期间内将集团借的钱以1.3倍还给集团就能实现“成就共享”。跨入门槛后，项目上似乎万事大吉了。基于此，我们鼓励项目将多余的钱交给集团，财务资金中心将按10%反计息。

4. 因为每当买地成功，每亩可奖励1万元；有了土地，才有机会冲刺“成就共享”。基于激励导向的刺激，使得各区域买地的积极性极高，全国跑，争资源。反正买错了，大不了实现不了“成就共享”。将来持不挣钱对于投资拓展的人来说，轻者拿不到奖金，重者炒鱿鱼，难受的人是企业和老板。

5. 买地不慎时有发生。我参加过几次投资项目分析会，土地成本都没算清楚，合作方式都没设计好，就急于拿地。土地成本不仅要计量一块地的挂牌成本，还应计算附加的成本，比如为了达到最好的销售条件，需要配套的市政、设施成本等；在合作项目上，我认为合作方是不会随随便便拿出一块好地来跟人合作并分享利润的。凡是合作地块，大家要仔细研究，除了资金，是否还有其他问题存在。

6. 获得土地之后为了快而快，市场研究尚不到位，导致规划设计及产品定位有偏差，加上市场2014年突变，库存增加，日子都很难过。

第三个观点：项目当把握好三大法宝都能实现“成就共享”。

我认为有三大法宝建议大家一定要掌握。首先，要买到好地；其次，产品定位要准；最后，做到“三快”。

好地有4个条件，分别是地块要小，大约200~300亩；付款条件要好；土地成本要低；位置要稀缺，可参考“蓝海理论”做事。

产品定位要准，可从4方面去把握，即要有良好的规划、良好的绿化、良好的配套，以及适合周边需要的产品价格，即性价比要高。

三快：是指动工要快，即在买地时，就基本完成规划及选定启动区；预售要快，尽快拿到预售证；回笼资金要快，要和银行提前做好沟通。

第四个观点：九九归一。建议从以下方面入手，方能成就最

大的“成就共享”。

1. 努力塑造一个强有力的项目运作团队。用“一拖三”的要求来构造。即项目的一把手由来自成熟公司的二把手担当，然后，集团派有经验的人力总监、项目管理总监和财务总监，形成核心领导团队，而其余人员均从当地去招聘。只有这样，这个团队才能打硬仗，打胜仗。

2. 用心买好每一块土地。地不在多，在于好。中国城市化道路走到今天，土地红利基本告终，我不建议现在做更多的土地储备。土地储备会积压大量的资金。碧桂园最成功的地方在于土地，低廉的土地成本是我们的优势，但大量低效甚至没效益的土地也恰恰是我们最揪心的地方。

3. 以市场为导向做好规划和产品定位。

4. 开发时坚持“三快”。快速动工、快速销售、快速回笼资金；别把精力放在融资上，应把精力放在业务拓展上。

5. 遇到销售失算时宁可停下来想清楚，也不能再冒进。如果是集困定的指标有问题，找出原因，往上申请调整；毕竟集困不可能了解每一个项目的具体情况。万不能一错再错。

6. 从内心要知道，不仅要重视每个项目的前12个月，还要重视项目的整个开发过程。12个月你有机会获得的是期票，而非支票，从期票到支票还有一个漫长的过程。

7. 对于买错地的项目以及库存积压的项目，甚至对前景不明的项目，要拿出具体盘活的办法，切莫冒进，也切莫守株待兔，或灰心丧气。公司的资源是有限的。用有限的钱发挥巨大作用，

那才是碧桂园精神！

归根到底，我们不应把“成就共享”所获奖金看得太重，而是要努力做好每一个项目，对得起公司对大家的信任；当每一个项目都做好了，“成就共享”就实现了！再次请大家记住，“成就共享”是锦上添花的安排，而非我们推进项目的全部，因此不要选错工作重点和方向。

这次演讲引起了多方重视。

我对“成就共享”机制的修改建议慎之又慎，因为这一激励机制事实上已经激发了买地热情。热情似火，一时难冷却。但热情和理性的平衡，是一对现实矛盾。我真心期待公司在买地环节上积极、理性又科学，日后绝不要再错买一块地，哪怕是一块小地。

我明白，很多事情说得容易做起来难。

开启“合伙人制”新纪元

时间过了两个月，9月6日上午，我的手机微信响了一下。

此时是周末，中秋节的前夕。我打开一看，是总裁发来的一段语音。我预感，一定是最新指示：

建斌总，这两天，我和主席讨论过很多次，想学习其他公司，给集团高管实行股权激励。计划让高管拿出一些钱参与到项目上。你先考虑一下，在合法合规情况下拿出一个方案，到下周业务交流会之后先讨论一下。

当时我对留言有三点感觉：第一，这也许是对“成就共享”没能直接覆盖集团高管层面的做法予以完善；第二，这也许是杨主席想进一步顺应市场需要，刺激集团每一个层级的员工努力工作；第三，这也许是想把高管、区域总裁、项目总经理等精英和企业捆绑在一起，与企业共进退。基于此，我必须在最近几天静思冥想，拿出一个方案供商讨。

总裁留言的次日，即7日上午，杨主席给我打来电话，也是关于集团高管可否参与项目投资一事。我表示自己会抓紧和其他公司高管取得联系，看看别人到底是怎么做的。杨主席说他思考了两个月，和总裁研究过很多次，目的有两层意思：第一，觉得集团高管应直接参与项目投资，是顺应我之前的汇报，这样可以更大地激发集团高管的工作热情和强化责任心；第二，“成就共享”机制是否保留可继续探讨。从政策的稳定性出发，是可以再观察一段时间的。他继续解释，如此一来，每一个高管的收入就由三部分组成：（1）现有工资和奖金不变；（2）参与项目投资获取的投资收益；（3）“成就共享”获得的收益，即每年区域获得“成就共享”奖金总额的10%发给集团高管。

此时此刻，我敏感地意识到这将是一次重大的激励措施的变化。

关于高管跟投的考虑我写成文字，第一时间发给了总裁和杨主席。

关于某公司“高管跟投”的机制

为了调动一线及各利润中心负责人的积极性，由机制管人，特建立项目“高管跟投”机制：

1. 法定高管、董事会秘书、监事会主席等8人，是不能参与

这项安排的。这是基于法规的要求，避免触犯上市公司条例。

2. 除以上8人之外，其他被列入高管的人才可选择参加。
3. 参与跟投的比例不高。由于地产项目是资金密集型行业，投资额巨大，所以，跟投比例都很小，有的占项目总投资的1%，有的2%，最高不超过5%。

4. 将参与人的利益和项目收益、风险完全挂钩，实现真正的合伙人制。

5. 由于2013年下半年才实施这一合伙制办法，还没有一个项目完工，至于最终如何结算，要等项目分阶段完成后才知道。

随后，周秘书通知我，说杨主席初定10日晚上到他家开会，参加人员有王副总、彭副总和碧皓等副总裁，一起研究这一跟投机制建立的细节。

就这样，真正意义上的“合伙人制”开启了。

“合伙人制”初步方案出笼始末

“成就共享”是杨主席一手创造出来的激励办法，他一直为此办法的推出十分得意，但令他始料未及的是此办法推行一年多，虽收到一定效果——在顺境下取得的千亿元销售收入，但2014年逆境下，不仅没有效果，暴露出的问题反而令人不安。为此，我相信杨主席开始带着痛惜寻求完善或替代方案了。而所有解决办法，他都会从人性角度去审视。这是他最厉害的一种思维方式。待他有了方案雏形，会立即和精英

们研讨。据了解，他至少和10个人讨论过，和总裁讨论不下5次。

9月9日，数百名高管聚集在凤凰讲堂。

首先，集团为实现“成就共享”的区域总裁、项目经理发放奖金。经过一年多的运行，区域总裁14人、项目总经理23人和相应团队，一共获得奖金近两亿元，其中有人一次性获得了过千万的收入。颁奖结束，现场响起了雷鸣般的掌声。

接着，宋董事谈了感想；白丽莱向大会汇报了年化资金回报率的成績。所有这些，都是为当天的会议主题做铺垫。

铺垫结束，总裁宣布：“请杨主席做重要讲话！”

杨主席预先说要讲1小时，后来因为激动，讲了3个小时。

我只记录了一些自己认为十分重要的要点：

首先，祝贺获得“成就共享”的项目及同事。你们拿得越多我越高兴。还有许多项目没有拿到“成就共享”奖金，希望你们向获奖者学习。努力！

今天，我主要宣布一个决定。此决定是让大家成为公司股东的想法。

中国城镇化进程继续，正是我们的机会。我们碧桂园的市场巨大，一定要认识到这一点，有同业看不到这点，处在迷茫中，那是他们的问题。我认为，中国5000年的农耕社会的历史到此为止，中国城镇化发展大潮向我们涌来。农村要改造，城镇化在加速，农民要进城。因此，我们对从事的住宅产业做法不能有任何怀疑。

我和总裁及多位高管商议过，我们这次推行的是真正意义上的合伙人制度。大致是这样的：所有新项目，公司拿出10%，由大家参股。公司和大家同股同权，同责同利。我们会为每个级别的领导设置一个限额，只能少不能多。我建议，每个“未来领袖”每人拿出10万、20万元也可参与，让你们尝试一下做老板的滋味；区域总裁、项目总经理，就在你们区域的所有项目上投资，但有一个最低投资比例的要求；总部的人，在全公司的项目上参与投资，项目有好有坏，不可以挑选。

总而言之，大家都是股东了，你自己是股东，自己的公司已管好。

我一边听着杨主席讲话，一边想着他的真实用意。主席的主要观点很清晰，他要什么不要什么都呼之而出。这说明主席真的想通了，想透了。我是知道整个过程的，似乎从中又悟到了一些更加深刻的东西。

当前集团内外形势较差，现金流管理的压力巨大，因此，强化管理中的激励机制是十分必要的；当集团高管、区域总裁和项目负责人参与新项目投资，从买地开始，一定会比过去任何时候都要重视每一块土地的获取及开发，以及效益的取得；待这一机制实施，集团整体管理难度自然可减轻，就不会再像盯贼一样盯住大家，集团发展模式反而会更上一层楼；从结果导向看，也许此办法正式实施之时则是“成就共享”激励机制寿终正寝之日。

经过三天思考和紧张工作，相关机制的初稿完成。在这里，我要

由衷感谢法务部副总经理谢洁虹律师。谢律师理解力强，做事细腻，看问题入木三分，能配合我动笔起草文字。此时，我想着初稿中的部分描述，结合主席要求，看来有些地方还可进一步推敲。

杨主席说他昨晚三点钟醒来，然后把今天的讲话内容写了出来。他讲他做生意的过去、经历、这次改革的重要性。他的确有导师、学者和长辈关心晚辈的风范，讲得深情，道理由浅入深。时间过了很久，我看副主席写了一个条子让服务员交给杨主席，杨主席看了一下，可能是提醒他讲得时间太长了吧。就这样，杨主席在言犹未尽的情况下立即结束了讲话。

总裁笑了笑。因为当天业务交流会内容还很多，只剩下半天时间了。尽管如此，他对杨主席的指示做了简明扼要的点评。

总裁讲话总是留有余地。他说“新项目尽可能采用”。他的意思很清楚，就是并非所有新项目全部采用。毕竟是个尝试，毕竟是大家要拿真金白银出来的。我也相信内部接受还需一个过程。

下午，业务交流会还在继续。我虽然身在业务交流会会场，可心在汇报方案上。也因此，后续高管汇报的内容听得不多。我认为建立“真正意义上的合伙人制”才是当前最为重要的事情。我一边在白纸上写稿，一边交给没有参会的周秘书打字。这是汇报框架。框架出来后，第一时间交给身边的副主席，她简单看了一遍，很快把她父亲的想法准确地写给我，还就部分文字的表达提出了诸多疑问和看法。

管理手记

1. 很多重大决策都是因为环境和条件的逆变而倒逼出来的。
2. 身为财务总监，一定要以公司利益最大化为终极目标，把看到的问题勇敢地说出来，否则就是不称职。
3. 企业最高决策者在决策影响全局事务的举措时如下棋一样，在落子那一刻应看到的不仅是眼前两三步，而应是全局的舞动。
4. 改革举措有了，宣传贯彻时也需要技巧。只有做好铺垫，尊重他人，这样的改革举措才能根深叶茂，具有更强的生命力。

访谈梁大师和文杰兄

如今，在园林绿化这个行业里，“梁大师”的名字如雷贯耳。想打他主意的人太多，可他没有丝毫动心之意。

两年前，凡购买树木直径超过12厘米的都要主席审批。杨主席对社区园林建设的要求一贯很清楚，既要少花钱，又要美观……

第一篇 感受梁大师^①

园林绿化公司是碧桂园完整产业链上极为重要的组成部分。

因为他们的产品是小区园林绿化，就像俊男靓女还需要出众衣衫

^① 梁大师，中山人。集团执行董事，副总裁。他说他读书不多，很早出来做事。刚开始做过乡镇的财务会计工作。在雅居乐打工期间，因为对绘画有天分，跟了一个外国来的师傅，逐渐变成了高尔夫球场地设计的内行。2000年前后，碧桂园计划在清远项目建一个高尔夫球会，有人推荐了梁大师，于是杨主席找到他，把他请了进来，一千就是15年。园林在梁大师领导下，打造出一个又一个“高尔夫球山地绿化”产品，誉为“先生的高尔夫球式园林美学”。

搭配一样，可起到提升价值的作用。事实上，所有碧桂园已经开发及正在开发的小区，其中绿化部分都由园林团队设计、实施和维护。园林的存在，大家有口皆碑，都认为是“碧桂园的核武器”。

报道：杨主席参加会议

据内部新闻报道，8月13日下午，在园林公司2014年上半年大型培训会即将结束之时，集团董事局主席杨主席莅临培训现场，与在场的400余名园林员工进行了长达1个多小时的面对面交流，并就目前房地产开发形势做出重要指示。

我明白，这是杨主席的习惯和做事风格。有话要说时，他才不管什么流程不流程，主持人也会直接安排他插入。然后，他拿起话筒，看着笔记本上寥寥几个大字，和听者分享他的观点。他总是胸有成竹，总是能抠出细节问题进行引导性的点拨，让听者过瘾，同时感到幸福，感到压力，感到有动力，对前面的路该如何走更加清晰更加坚定。

新闻是这么说的：“杨主席首先对园林公司为集团做出的贡献表示充分肯定，认为园林在提升集团整体竞争力方面起到了非常积极的助推作用，并对园林设计、施工的园林景观效果表示高度赞扬。园林代表了同业园林景观的最高水平，他为此感到非常骄傲。园林有一位非常优秀的领头人，在集团执行董事、园林公司负责人梁大师先生的带领下，园林已成长为一支非常出色的团队。”

“杨主席表示，目前房地产形势尚不明朗，集团各单位都在为实现降本增效而努力。园林公司也应紧随集团脚步。在景观设计、施工

的过程中，不能想当然，不能盲目选用昂贵的树种。首先应做好定位，其次要最大限度地控制成本。要选择当地最便宜的树种打造具有碧桂园特色的高低起伏地形及植物组团效果，并配以园林用心设计的小品、时花摆放，从而打造当地最好的园林景观。

“杨主席要求园林的设计师们多去成熟的小区，例如顺德碧桂园的豪园、广州凤凰城走一走，看一看，大自然的智慧赋予人类的一切成果，需要设计师用心体会并加以运用，要常用价格不高的树种，感悟‘万紫千红总是春’的意境。要多多思考，用怎样的材料，采用怎样的铺贴方法，才能在最大限度节约成本的前提下保持景观设计水平。”

“杨主席指出，园林当下的重点工作之一，就是持续推进标准化进程，例如U型商业街的标准化，可以在现有园建的标准化方案中减少水景墙等园建，进而多提炼一个简化的版本。标准化并不是一成不变的，碧桂园永远都在求新思变，因此标准化要与时俱进，持续更新。

“此外，主席还与全体园林同事共同缅怀年轻时虽出身贫寒，但为梦想坚持打拚奋斗的经历，勉励大家立足本职，用心努力，不断总结提升，集团一定会为大家提供更大的发展空间。主席表示：园林无愧于集团总裁先生给予的‘碧桂园的核武器’的赞誉，在梁总的带领下，碧桂园中心的梦想走廊打造得非常好，实现了杨主席的梦想。杨主席同时指出，园林的各项工作还可以用心做得更好，为整个世界变得更加美好做出更大贡献。”

新闻最后说：“杨主席寄语园林：谢谢你们替我实现了梦想！”

在碧桂园工作的4个半月里，我对碧桂园自己设计施工的绿化一事感触颇多。第一，杨主席、总裁、联席总裁三人介绍公司时经常会

赞赏公司绿化多么好，多么具有竞争力；第二，碧桂园呈现给社会的所有楼盘的绿化，不仅概念新，细节到位，成本还不高；第三，碧桂园总部大楼楼体上长满树木，过道体现出古树盘绕、枝叶茂盛的原始森林的效果，既清凉又有特点突出，确实不同凡响。这些绿化理念已经用在境外“森林城市”项目的概念设计中。

和梁大师聊天

9月9日业务交流会上，杨主席举例时说了一句话：“梁大师是我逼出来的大师。”就因为这句话，我把拜访梁大师的时间表向前聊动了好几位。

9月11日下午，周秘书把我们两人约在了一起。梁大师知道我们约定的时间就要到了，亲自走出他的办公区域等我。我见到梁大师，个头不高，平头短发，戴一副黑边眼镜，身着喜爱的粉红色短袖，精气神十足。我来到梁大师办公室，坐下后就聊上了。

梁大师说，他本人的成长之路就是因为碧桂园这个平台，这里给了他无限创造奇迹的机会，加上杨主席不断指点和要求，自己的努力学习和实践，如今绿化可做到化平庸为神奇，不仅能给公司省成本，还能对销售有很大帮助，所谓的“大师之路”就这么顺利实现了。

如今，在园林绿化这个行业里，“梁大师”的名字如雷贯耳。想打他主意的人太多，可他没有丝毫动心之意。他是这么解释的，他感激杨主席，感恩碧桂园。

碧桂园的绿化部1995年成立。2003年，成立了环境设计院。

2005年，成立了园林公司。2012年，园林公司的人员达到1万多。随着业务流程进一步优化，目前有9000人。为了做好绿化，全国各地有18个农场种植树木。2013年，实现产值13亿元。

说起园林发展的每一步，梁大师很有感触。他说杨主席非常关心园林的发展，这是集团房产业务发展的需要。两年前，凡是购买树木直径超过12厘米的都要主席审批。杨主席对社区园林建设的要求一贯很清楚，既要少花钱，又要美观，还要看上去富有立体感，基于这样的要求，园林才被迫一步一步地走出属于自己的特色，建立了自己的设计建造理念。

杨主席一次在大会上举例说：

园林的快速发展，与正确的激励机制不无关系。

早年梁总在推动绿化工作时遇到少许困境找到我，我对他说，你试着建立一个激励机制。凡是绿化做得好的人得100分，奖励20万元，依此类推。梁总照此做了，问题迎刃而解。这一措施，不仅激励了优秀人才把绿化搞好，还为公司节约了成本。

为什么总裁说园林是“碧桂园的核武器”？

和梁大师数小时聊天结束，我梳理了一下，起码有三个重要原因：第一，园林绿化塑造有品位，有特色，花钱少，效果好，同业无不赞赏；第二，为了配合销售，尽管不少项目施工期短需要赶工营造卖场，他们都会克服重重困难按时完成；第三，不论是南方楼盘还是北方楼盘，都会本着顺势而为、技术创新的精神做好每一次的绿化。

在碧桂园业务链条上，纵然有若干实体子公司肩负着不同职责，承担着应有角色，可口碑最好的要算园林公司。梁大师说：“我们永远

会摆正自己的位置，强化服务意识，做好服务。记得公司2013年开拓马来西亚市场，是为了圆主席的梦。本来这个项目的园林绿化清了当地一家公司做，结果他们不仅成本高、效果差，还配合不了售楼需要，在极其被动的情况下梁大师管理的园林公司去了，不仅改变了被动局面，还为销售‘金海湾’项目赢得了口碑。”

正因为梁大师的卓越表现，2013年他晋升为集团执行董事。

园林公司在梁大师领导下，可再造辉煌。

2013年，碧桂园战略管理中心采访梁大师时，他说：“希望将每一个碧桂园社区都打造成一座花园，让参观者觉得每一次进入楼盘都有变化，让所有的人都感觉进入社区就是生活在一个花园之中。”这正是他的追求，也是杨主席的梦想。

随着我在碧桂园待的时间越久，有机会看多一些社区和楼盘，譬如兰州、郑州、华东等地的项目，都能见到梁大师匠心独具、化平庸为神奇的作品，因此，“碧桂园的核武器”的美誉实至名归。

“梁大师”已经成为碧桂园的金字招牌，越擦越亮。

第二篇 感受文杰兄^①

2014年9月11日下午从梁大师办公室出来后，依照周秘书安排，

^① 文杰兄，姓杨。他告诉我，他年龄大杨主席3个月。1954年7月出生。从放牛娃开始，他就一直跟着杨主席。曾经一起读书，一起玩，一起干活，一起长大，一起创业。1984年，杨主席把他请到公司做事，对外讲，他是杨主席的助理。1994年，他身份自动转为碧桂园的员工，从财务总监做起。过去30多年来，他担任过不少职务，是一位资深高管。

我来到文杰兄位于4楼的办公室。

文杰兄正在忙，有三个人拿着一堆文件小心翼翼地等他签字。他见我进来，马上把他们支开。看上去，他有少许慌乱，毕竟名义上我是他的领导。我们两人面对面坐下，中间隔着一个茶几。

文杰兄的眼睛有点小毛病，不聚光，似乎受过伤；他脸色红黑，头发稀落，衣着装束朴素，不像是个很有阅历的高管。如果走在路上，我一定认为他是一位农民大哥。

杨主席对文杰兄十分信任，近年来，只要哪里需要法人代表就派他出任。因此，他的主要工作就是履行法人代表职责签字和审核。很多人怕他，除了因为他比较严肃外，主要是他细心、严格，对公司很了解，也就发现问题。一旦发现某事有人出错，他会严厉批评，甚至要求炒鱿鱼。

“杨总，我初来乍到，有很多财务情况不了解，”我十分虔诚地说，“您可告诉我，我应该高度注意哪些方面？”

文杰兄稍加思考后说：“资金调动。我每次都要看清楚，包括银行扫描件。我只认总裁和主席的签字。财务应该在这方面审查清楚。”

“杨总，您放心。我会要求财务每次付款都看清楚。”文杰兄说着顺德话，若注意力稍不集中就有些难懂。我回答之后又问道，“还有什么可以提醒我的？”

看得出，他在努力思考，也许正在整理思路。

我忽然想起来一事，问道：“杨总，你还管过财务是吗？”

文杰兄脸上露出十分满意的笑容，说：“是的。”

说话时，文杰兄转身从抽屉里快速拿出一叠资料，好像早准备好似的。资料用夹子夹在一起，整整齐齐。他把夹子交给我。我接过

来仔细看了一遍，是他历次重大任职的证明材料，其中一张是2005年杨主席的手迹，我如获至宝。看完材料，我对这位年满60岁的老者——似乎得过面部神经麻痹病，一生陪伴着杨主席——有点肃然起敬。同时我也深感这几份资料对定位他一生的成就坐标是何等的重要，何等的有分量。说得直白点，一个人奋斗了一生，也许在乎的就是盖有印章和签字的这么几行字。

1996年11月28日，任碧桂园财务总监；

2005年12月1日，免财务总监，改任资金管理总监，协助

审计部工作；

2005年12月19日，协助广州腾越预算管理部全面工作；

2007年1月17日，任集团审计部总经理；

2008年5月26日，兼任资金运作总监；

2014年8月21日，免去审计部总经理，全权处理公司法人

事宜。

由此可见，文杰兄才是碧桂园财务管理的鼻祖。目前的一些习惯做法和他管理期间所形成的风格是分不开的。他不仅是碧桂园元老级人物，也为碧桂园发展立下了汗马功劳。

我们聊了很久，趁此机会，我向他请教了一堆问题。

我问：“杨总，您如何看待‘成就共享’机制？”

文杰兄答：“平心而论，对集团资金帮助不大，但对加强管理、促使公司规划最大化有好处。”

我又问：“如何开展好财务工作？”

他答：“动机很重要。只要每个人一心为公，努力工作，就能做好。”我理解这算是文杰兄对我这位新任财务官的最低期待。

由于这一段时间我正在研究2008年时段的碧桂园，我请教道：“杨总，您怎么看2008年时的碧桂园？”

“公司上市后，把筹资金全花在买地上，买了很多地，然后开工，施工处在高峰期。金融海啸突然来到，公司真是措手不及。当时国内外形势十分糟糕，加上媒体大肆渲染，似乎世界末日到来。公司资金陷入十分困难的地步，有些项目因为临时停建要赔偿几千万，众多项目累计赔偿10多亿元。”他十分惋惜，“2008年，年初公司股价上了14元，到年底跌得只剩下1元多。惨痛教训啊！”

我们聊了很多话题。他初步称赞我有独立观点，写过书，有理论，性格上又敢直言，一定能做好。我说我虽然阅历多，但对碧桂园还很不了解，既然老板请我来，我会做好一个职业经理人应该做的事。

管理手记

1. 不管出身如何，好老板值得你一辈子追随。追随的过程，你需要不断提升自己，也就成就了你的一生。
2. 核武器是迄今人类制造的杀伤力、破坏力最大的武器。能称得上企业核武器的必定是最具竞争力的那个点。
3. 强大的竞争力是日积月累逼出来的。
4. “谢谢您”一语有时说出来容易，有时说出来不易，关键是看什么事，什么场合，面对的是谁。

“同心共享” 机制出台过程

我明白杨主席心意已决，要让每个高管都变成项目投资人，把每个项目的预期利益和责任捆绑在一起。捆绑上了，联系紧密了，投资及运营问题就会从根本上得到解决。

2014年9月10日上午，我专心致志地进一步修改有关“同心共享”机制的汇报方案。期待汇报方案简单明了，既合法合规，又能解决问题，可落地实施。

当天下午，四人小组碰了头。经过讨论，最终形成了汇报材料。

高管聚集在杨主席家里

晚上，副主席、总裁、我、女董事、宋董事、王副总、谢董事、彭副总、碧娟、张副总、成博士及若干秘书聚集在杨主席家中。杨主席坐在上座的右边，左边是宋董事。我和总裁坐在一侧。副主席跪坐

在茶几旁不知在勾画着什么。其他人围在四周。联席总裁因在外地出差赶不回来，此时已在线上。

会议方式显然是轻松的，温馨的，家庭聚会式的。

大家喝着茶，吃着点心。先是闲聊天，等人齐了，我代表四人作了20分钟汇报。汇报标题是“关于实施“合伙人制”的建议方案”。我首先说了这次改革的由来、目的，其次是适合范围，譬如哪些人符合资格，哪些人属于关联人士要回避。结论是，从10月开始，区域总裁、项目总经理和项目团队可参股自己区域新投资的所有新项目；集团董事和副总裁按照上市条例规定，由于是关联人士，每个项目参股时都要小股东审批，大股东没有表决权，因此不建议参加项目投资，可结合集团当年业绩，用以股权证计划进行激励。

待我汇报结束，杨主席坐正，机敏地说：“希望总裁、联席总裁每个项目都投资；10%持股比例按照高管职务级别设置投资上限，强制执行。如果总裁、联席总裁每个项目参与投资时都要小股东表决，不是很烦琐嘛。吴总你想法解决！”

杨主席又说：“不好！总裁、联席总裁和你，所有高管，都要投资。如果因为上市条例的限制，我可当面给小股东解释，争取一次性获得批准。你可安排股东会议。为了让小股东们放心，和我杨家有关的董事、副总裁、高管都不参与。这不就行了吗？”

我明白杨主席心意已决，要让每个高管都变成项目投资人，把每个项目的预期利益和责任捆绑在一起。捆绑上了，联系紧密了，投资及运营问题就会从根本上解决。通过和杨主席数月来往，我已基本了解只要他决定了的事，就一定会坚持到底。

有人担心地问：“恐怕区域总裁拿不出这么多钱，怎么办？”

“区域总裁的投资额不要太多，譬如50万、100万元不定。”杨主席继续说，“只要投资了，投多少都行。”想了一会他又补充说：“但是，要给区域总裁设一个投资底线，也设置一个投资上限。”

有人又问：“如果项目运行过程中有多余资金了，怎么办？”

杨主席说：“再滚投到下一个新项目上。像滚雪球一样，财富越滚越大。”

有人开始担心了：“万一项目亏了怎么办？”

很多事就是如此，如果顺着问下去有问不完的问题。其实，很多问题很难一下子说清楚，甚至解决的方案也未必是唯一的。当一件事把每个人的利益牵扯进去，背后的成因往往很复杂，所讲出的观点未必是真心话。杨主席是把大家的利益和公司利益最大限度地捆绑在一起，我是认同的，但并不是所有人能认同且愿意跟投。百人百性，各有不同。何况百人有百种需求，需求不同，结论也不同。

大家争论不休，会议一直开到晚上12点，还有若干问题未能形成一致结论，譬如：

1. 关联董事和高管都要参与投资每一个项目，但不能逐项召开股东会，怎么解决？

2. 除我所列高管之外，关键岗位的负责人——投资策划中心骨干员工、营销负责人、财务负责人、“未来领袖”学员等，他们怎么办，是强投还是可以选择不投？其他员工有没有机会参与投资呢？

3. 集团和区域层面设立的投资公司该如何成立？是什么性质的？日后由谁管理？运行规则是什么？它们和上市公司是什么关系？

4. 如何体现员工投资进出自由的权利？如何设定退出机制？

5. 日后如何对区域团队进行管理，现行的管理办法是否有效？

6. 总部参与每一个项目投资时是强制性的还是自愿的？

7. 高管之中有人既是董事又是区域总裁——双重身份，他们到底是参加总部还是参加区域，如何界定？

8. 项目公司变成合资公司后，总部管理费如何分摊，分摊的标准是什么？

……

会议一直开到深夜，大家还在热烈议论着。

此时，每一个人都觉得这是一次革命性的改变。杨主席想得很彻底，说得很直白，期待能确保每个高管与公司同呼吸共进退。项目好则大家好，项目差则人人有责。我直观感觉或用人性推论，如果这一改革真能落地，也许内部管理会变得简单很多，让人头疼的大企业病顽疾会一下子得到解决；会产生积极的化学效应，让碧桂园在竞争环境中走得更稳，更具有杀伤力。

杨主席一向最能关注人性的需要。表面上强调愿意让利，愿意和大家分享利益，而实际上要求每一块钱都是大家挣来的，而不是公司给的，然后公司得大头，你们得自己该得的那份，其乐融融，各得其所。

期待杨主席最后审议办法

9月22日，杨主席要求向他汇报整体方案。

其实，在杨主席出国10多天期间，总裁已经召集我们开过多次会议，统一了不少看法。杨主席一回来，就要听取我们起草的制度和方案，足见他对这件事的重视程度。当天参加会议的有杨主席、副主席、总裁、王副总、碧鲈，我在线上。法务部的律师代表我汇报。

杨主席刚从美国回来不久还在倒时差，仅听律师汇报了几分钟，就打断了汇报。我知道律师没有汇报完，马上接话题做了四点概要补充：“第一，本办法征求了香港律师、独立董事及内地律师意见，他们的意见已经全面反映在制度中；第二，本办法的精神符合杨主席、总裁等领导的想法。我们坚持从一开始就要遵守中国法律、中国香港上市规则，同股同权同责。在分配股份时，董事等关联人士持有‘集团高管投资公司’及‘区域投资公司’股份不高于30%就可以了。第三，为了公正、独立，成立‘合伙人制管理委员会’，该委员会由主席、独立董事组成，在出现纠纷时，由该委员会裁决；第四，待此办法正式实施后，建议‘成就共享’规定在新项目上不再使用，否则，独立董事会有反对声音。”

我用最简短的语言说完后，杨主席和过去一样，再次强调他的想法和观点，说：“第一，不管制度怎么建立，要求两家投资公司的股东在每一个新项目投资时，持股比例做到动态平衡；第二，更多的员工要能参与项目投资，做好限额分配；第三，投资公司的资金周转要快，不能让资金停滞下来，因此，办法中提到预留6个月资金，我看设这个必要。”

我记录着杨主席的看法，从千变万化中发现，这三点和他过往做生意的理念是完全一致的。他的这个特点蛮有趣的，真是一个有清晰思路，既独特又执着的企业家。

原本计划杨主席这次审议后稍作修改就可下发实施方案，但事实上，他没有给出最后决定，借故身体不适再次重复自己的想法。由此可见，我们起草的办法并未达到杨主席所要的高度。

再次修改再次汇报再次审议

为了全面准确落实杨主席的原则要求，我们又开始工作了。

执笔者仍然是谢律师。

两天之后的9月24日，我在海南考察项目中午休息时接到周秘书发来短信，说主席要求我明天当面汇报“合伙人制”，并参加另外两项改革的审议。我也因此调整了行程，连夜赶回顺德。

在飞机上的1小时里，我手写了次日汇报要点。写字是我的强项，我相信只有这样，汇报时才能把握良好的感觉。下了飞机，我回到顺德已是深夜11点半，尽管折腾了一天有点累，但我还是把手写稿变成了幻灯片。文件准备好后，却因酒店网络不畅发不出去而干着急，折腾到凌晨两点钟。闹钟6点30分叫醒我，我立即起身，再次发送，才得以成功地发给周秘书。

上午10点，我准时向杨主席和众多高管汇报终稿。这一次，杨主席不时地记录着要点。等我汇报结束，全场数十人等待他的指示。

杨主席先是谈了谈感受，接着说：“总之，资金要加快滚动，不应

设置滚动限制，不应把现金提前分给员工，直到退休；总部的每一位高管要跟投，随着人员变动，新项目增加，旧项目退出，要做好股权动态平衡；‘成就共享’制度是否取消一事，我和总裁研究过，可能还得保留……”

后面的发表意见环节，在场的每一位高管当着杨主席的面不敢放开谈看法，他们非常了解杨主席的个性。有些资深高管象征性地提了一些不疼不痒的问题。我能感觉得到，他们对办法有一些顾虑。我决定私下收集他们的意见，整理后呈主席参考。

会议讨论了两小时，仍没有最后结果。

总裁总结说：“请建斌总按照主席要求抓紧研究，不仅做出原则性的规定，还要落实操作细则。初定下周一二，即国庆节前再做一次汇报，再行决策。”

下午，总裁把我和谢律师叫他办公室，再次聚焦上午杨主席的重要观点。他说：“我担心你们理解主席的意思有偏差，我是这么认为的：第一，要寻求高管参股投资的股权动态平衡公式；第二，区域总裁和项目总经理也要动态平衡，还要为他们设置一个最低限额的投资额；第三，希望公司尽可能多的人参与投资。”

为此，接下来我把问题聚焦在了“股权动态平衡”和私下收集高管的意见上。说心里话，我能理解杨主席要的是什么，可是根据我掌握的法律、财务、投资等知识，我认为这很难做到。我和碧娟商议后，把“股权动态平衡”任务分派给一位税务专家来完成，访谈高管及收集高管意见一事交给谢律师去办。

办法总会有的

9月27日上午，这位税务专家发来电邮：

“吴总，根据主席要求的‘股份动态平衡’一事，我制作了一个简单模型，经测试，基本能达到主席要求。请审定。”

我喜出望外，打开模型看了数遍。太复杂了。由于涉及众多人不同点上的利益推算，多个变量在不同条件下变化，无论如何设计，都可能出现计算上的麻烦和不直观。我沉下心来又看了几遍，花了数小时，看得一头雾水还是不够明白。

其实，谢律师已经提交了一份访谈报告。个别高管不敢当着主席面说出要求，但的确有想法和看法。现在都原汁原味地呈现在我眼前。众多表达，终极还是希望对个人参与投资是否能得到最低回报，请公司给予保障。

周末，我在家里看着二位提交的报告，感到少许欣慰。因为我至少找到了杨主席想要的股份动态平衡模型。我把重量级高管的想法整理出来，报给杨主席，相信睿智的杨主席一定会找到他的需要和高管的祈求之间的平衡。

终稿与员工见面

9月29日，我在香港做中期业绩路演，又连续开了三场投资者分析会。会议期间，我和团队已经有意无意把我们在管理上将要试行的“合伙人制”告诉他们。

大多数分析员第一反应问：“是不是和某公司的做法一样？”

我回答：“不一样。因为我们要拿钱，而且覆盖全部新项目。”

他们听完我的详细介绍后均表示：“这是件好事！也是市场期待的做法。期待成功！”

9月30日我回到顺德。上午10点半，众人一起来到22楼——杨主席的办公室，听我终稿汇报，等待《办法》最后审议。

这些人有副主席、总裁、王副总、碧鲭、谢律师等人。原本安排围在办公桌前看投放出来的幻灯片，可杨主席临时改在沙发上交谈。

大家围在一起，心情还是很愉悦的。

我直接汇报了主席近来关心的几大问题：第一，股权动态平衡是否能做到？第二，更多员工是否能参与股权投资？第三，总部和区域的操作细节是怎么设计的？除此之外，我还汇报了访问高管以及高管关注的问题。另外，根据总裁要求，建议给此机制起名为“同心共享”机制，随后也定了。

我汇报一结束，杨主席马上逐项表态。他一边表态，我们众人一边讨论，一边修改，直到一致同意为止。最后，杨主席得出如下结论：

总体是可以的，可试行，具体一些细节再请总裁定。

原则上同意项目分红，由合伙人制管理委员会审议，可选择现金，也可选择续投；该委员会由杨主席、总裁等人组成；在办法中可以写明，高管和员工投资项目公司的比例可提高，但不超过15%；在项目退出机制上，坚持同股同权，项目结算不要设置

有3年回购一说，可改为：若项目尾货还有大约5%，公司可回购；为了区别“成就共享”的激励办法，此“合伙人制”可定义为“同心共享”；将来为了公平，可给每个项目公司设定同样的杠杆率融资。

回想20多天的艰苦努力，到了此时，经杨主席审议通过，算是修成正果，足见碧桂园的执行力和效率是一流的。“想好了就干”，在这中间表现得淋漓尽致，真可谓不拖泥带水，不议而不决。这是一份具有前瞻性及紧迫性的举措，也是一份水到渠成的游戏规则，足见杨主席的大智慧又一次被鲜活事实所证明。我是起草者，是亲历者，更是下一步实施宣贯者。次日就是国庆节，待国庆长假结束后，新定案项目将开始试行此办法。相信随着此办法的实施，将对集团现行的方方面面的制度和运行机制带来巨大冲击。这正是杨主席想要看到的化学反应^①。

10月13日，《办法》正式和广大高管见面了。

这一天是月度例行的业务交流会。杨主席特地请来“未来领袖”学员参加。凤凰剧院座无虚席，一共有400人参加。

我第一个发言，内容是《案例分析及“同心共享”实施办法宣讲》。刚刚讲了几分钟，杨主席觉得有话要说，就上台插了一段话。待我发言结束，依次有三位高管分享了他们对“同心共享”的认识。联席总裁谈

^① 一次，杨主席说：“中学时，老师做过一次化学实验，至今记忆犹新。老师拿来一杯水，一杯硫酸。表面看，它们是一样的。两个物体分别放在眼前还是一杯水，一杯硫酸。当把水加入硫酸中，立即受热沸腾，四处飞溅。这就是化学反应。”搞企业时也要这样。

了他对“同心共享”的理解和态度。接着，杨主席全面阐述了他的做事理念。总裁在每个人发言结束后，都会画龙点睛点评一番。

这一细致周到的安排，让每一位高管不仅全面了解了“同心共享”的具体规则，也增强了大家拿钱出来做股东的信心。不仅让每个人知道自己未来的投资收益较高，还让大家知道身上的风险和责任在哪里。由此可见，公司未来将和每一个员工共乘一条船，同舟共济，风雨兼程，有难同当，有钱同赚。这次会议通过宣讲、点评、渲染，达到了杨主席所预期的效果。

这次业务交流会上，杨主席讲了很多富有感染力的内容，下面一些观点值得永远记忆，将成为碧桂园人未来奋斗的思变基石。

(1)

执着追求梦想，脚踏实地奋斗！

(2)

人生只有一次。如何过好这一生，值得每个“未来领袖”学员来思考。

我觉得人和人的差别，过去我也不断在说，是脑袋，就是没有智慧。而落实到行动上，其实就是机会。当机会来临了，你会不会选择。

参与“同心共享”是个机会，“未来领袖”学员应做出认真选择。

碧桂园发展到今天，跟打仗一样，需要每个人十八般武艺样样精通。“未来领袖”的你们，是在同一个起跑线上，关键是要像成博士一样，否则，你会很没面子。在碧桂园做事不仅仅是公司的事，更是你的事。

(3)

公司推行“同心共享”举措，不用怕。

我相信，“同心共享”实施后，会创意无限。希望区域和项目上的每个人，要敢于挑战以前的所有规矩。大家不要太迷信梁大师，也不要迷信我。我做错过很多事，这是真的，因此要求学习和总结。有一段时间，我做得太好，团队的能力反而弱化。因此，我有错，希望大家多指正，否则你们大家有责任。好的经验去推广，差的做法要纠正。我们今天做的，不一定全对。在碧桂园讲求能力，如果你没有能力，即使处于高位，那什么都不是。我也一样。

公司要有计划，但所有事都是你们下面的事，从此，不要再责怪公司总部和部门。现在不是我杨主席的年代，而是你们的年代。你们才是碧桂园的未来。

随后，集团印发了会议纪要，称这次会议将成为碧桂园史上的“十月革命”，期待成为公司下一个发展高峰的无限内在驱动力。

管理手记

1. 看清楚的事情要果断执行，毫不迟疑。
2. 无论管理方式怎么变化，但该坚持的原则是不变的，对人性的认知是一贯的，这也许就是企业家之间骨子里的差别。
3. 效率是企业家最为看重的要素。他们不希望你长篇大论浪费他的时间，而是真诚希望你能言之有物，句句直穿本质。
4. 不是所有改革都称得上革命。改革是保持原有事物性质不变的前提下对原有事物进行改良、修正，确保原有事物健康发展。革命是彻底改变原有事物性质，促进原有事物的死亡，催生新事物的诞生。

坚定不移走职业经理人管理之路

杨主席在一次大会上兴奋地说：“20 世纪 80 年代有人比喻我是一只老虎带了一群羊，打败了当时实力雄厚的市属‘二建’，如今我仍然还是一只老虎，却带了一群老虎，大家想想，是不是所向披靡，战无不胜了？！”

时也，势也；势也，时也。

2015 年 4 月杨主席写了一幅书法：“聚天下英才共事，集众人智慧而行。”落款：“与总裁共勉”，并盖了 3 个印章。此为真迹，即此时此刻内心世界的倾注。这幅作品被挂在总裁办公室。2015 年岁末的一天，总裁跟我说：“这幅字与你有关”。我笑了笑。

“合伙人制”可以说是碧桂园创立时的基因

1994 年秋天，杨主席与 4 个同乡——杨二珠、苏汝波、张耀垣、

区学铭，收购了“三和地产”在顺德北滘镇的项目公司，更名为“碧桂园物业发展有限公司”，从此，碧桂园很理所当然地产生了5个自然人股东，开启了合伙人制的运营方式。

初期，公司规模小，所有决策和运营事务均由他们5人分头把控，各负其责，各尽所能，同股同权。他们如同兄弟，手挽手，心连心，勇往直前。这种结构一直延续到碧桂园在香港上市之前。

2009年上市年报载明：

执行董事人员没有新变化。除杨主席、崔健波、副主席、杨二珠和杨董事各自分管集团的战略投资、行政及运营、采购招标以及销售等事务外，苏汝波、张耀垣、区学铭和杨志成都兼任区域总裁，各自管理着3到10个不等的项目。

除执行董事之外，还有10位区域总裁也分管数目不等的项目，而其中，仅三人晋升为副总裁，均属高管中高管团队。

显然，职业经理人在高管团队中没有成为主力。

内外交困下的人事变革

任何事情都会因为量变引起质变。

不可否认，碧桂园因为成功上市募集了巨额资金，后加大买地力度，导致项目数量急速增多，管理难度也随之加大。公司上市和不上市的差别很大。没上市前是私人公司，没有媒体监督，而上市之后则为公众公司，受到公众监督。因此，上市是有代价的。

很不巧，2008年碧桂园外围遇到金融危机，而内部由于工程质量

问题频繁发生，管理层焦头烂额。

碧桂园一直喊着以质量为本，质量出了如此多问题，高管们能不压力山大吗？

其实，杨主席一直很关注房子的质量问题，为此，他经常关起门来严厉责骂一帮管工程的人员。骂人时，杨主席一点情面都不留，时常有人因此而被炒鱿鱼。

公司出了这么多问题，杨主席最生气的是找不到责任人，骂了一通不知道在骂谁。这种情况，估计跟当时内部职责不清有关。据过来的员工回忆说，那时管工程的人不是崔健波，如果要追究责任，应追究分管工程的副总裁。

寻找合适的职业经理人之路开始了。

首批“新血”加盟

2010年初，具有丰富阅历的彭副总加盟，担任集团副总裁，分管人力资源中心。

同年7月，总裁加盟，接替崔健波总裁一职。这次人事变化可以说非常大，媒体为此骚动了好长一段时间。

在“粗放增长”的岁月——是房子都能卖出去，碧桂园产业链条上最核心的是拿地、卖房，建房则被忽略了。工程质量老是出现负面报道以及确实有问题的那段时间，杨主席想了很多，他意识到这么下去不仅影响发展动力，还伤害品牌，工程质量是企业生存的根基，如果根基动摇了，后果将十分可怕。

这时有人举荐谢董事接任总裁一职。

谢董事得知杨主席有此想法，经过认真考虑，主动举荐湖南老乡总裁出任。从现实出发，杨主席心目中接替崔健波的人要能懂地产投资、工程管理。总裁正符合这些条件，杨主席顿时就把目标锁定在总裁身上。

2010年春节，杨主席去了一趟长沙，见到总裁。杨主席介绍了碧桂园未来前景及自己的梦想，说了家族多么热爱公益，这些，深深打动着总裁。

总裁的加入，无疑为碧桂园再次腾飞插上了翅膀，对总裁而言，这也是一次蜕变，他的人生轨迹由此改变。

2013年，多人进入高管团队

2013年4月，拥有21年房地产开发管理经验的王副总加盟碧桂园，任集团副总裁。

2013年5月，联席总裁从富力地产空降到碧桂园，任联席主席，分管投资策划中心和规划设计，后来分管一线事业部。他是继总裁之后又一名从中建、中海系统进入碧桂园的名将。行内人称他是“清华神童”。碧桂园在加速经理人团队建设的同时，扩张步伐也呈加快之势。

碧桂园在委任联席总裁通告的同时，还委任了三个管理中心负责人为集团执行董事。

2014年，高管层又多了新面孔

2014年，董事层及管理层的继续发生着重大变化。

3月底，提升财务资金中心总经理碧娟出任集团副总裁。

4月1日，我接任了首席财务官，同时进入董事局，也从此形成了媒体看似有嚼头的“三减”结构。

6月中旬，资格最老之一的杨董事离任。与此同时，成博士升任集团副总裁，分管营销管理中心工作。

9月，长期管理两个职能部门——成本管理中心、集采中心——的负责人升任集团副总裁。

11月，集团又花很大力气挖角成功，用友公司助理总裁陈女士加盟，担任集团副总裁，分管信息管理中心。

2015年，高管层继续夯实

步入2015年，高管队伍继续得到加强。

3月，中海地产旗下的华艺设计公司行政总裁黄总加盟，担任集团建筑总设计师，负责管理设计系统工作。

同月，中海地产常务副总裁陈总加盟，任集团副总裁，分管大运营及运营中心。

9月，长期在国际知名顾问公司担任要职的中国台湾人林先生加盟，任集团副总裁、首席战略官，分管大战略研究。

12月，新华社参考新闻编辑部办公室朱主任加盟，任集团副总

裁，分管媒体、品牌建设管理。

我相信，职业化的高管层还在充实和调整中。林先生的加入，促使战略管理办公室做了大幅度调整和充实，战略管理在碧桂园开始名副其实地正式运行，其职责范围、流程及重点关注点也得到明确。这正是我所期待的情况。

2016年，豪华战队基本成型

到2016年10月底，碧桂园副总裁及以上高管战队基本成型。看结构和每个人的背景，已是精英云集，与之前相比，可谓十分豪华。

如此强大阵容，在地产行业实属罕见。

杨主席在一次大会上兴奋地说：“20世纪80年代，有人比喻我是一只老虎带了一群羊，打败了当时实力雄厚的市属‘二建’，如今我仍然还是一只老虎，却带了一群老虎，大家想想，是不是所向披靡，战无不胜了？！”

公司房产销售规模上了千亿，时常进行人力资源补充和提升是千亿规模必须重视的一项重要工作。这一点，决策者杨主席、副主席、总裁都看到了，而且积极付诸行动。有人讲，当碧桂园到了此时，一方面拥有一批能征善战的优秀人才，一方面有真正意义上的合伙人机制保证，还有各层级的分工和协作，才算名副其实地走上了现代企业管理及大规模经营之路。

管理手记

1. 面对复杂的经营环境，公司治理结构其实没什么优劣之分。合适的就是优秀的，不合适的就是落后的。
2. 聚集精英难，管理精英更难。如何发挥精英们的主观能动性，很大程度上取决于配套激励机制的设计。
3. 中国环境下的家族控股企业，推行职业经理人管理机制很难，这不仅要求老板要有现代企业管理意识，更要有极强的自信和极大的胸襟。
4. 千亿规模企业的公司治理一定不同于百亿规模企业。作为最高决策者，在发展过程中可能要不断调整，做到未雨绸缪。

“同心共享”机制磨合期

这一经营结果告诉大家，自实施“同心共享”机制以来，新投资项目总体是好的，初步经营成果控制在预期目标之上，参与的高管资金到位，预期回报可观。

碧桂园实施的“同心共享”机制自颁发之日起，在内部掀起了一波又一波的涟漪，有人相信，可怀疑从没有停止。

面对新问题

杨主席坚定了信心之后，总裁为了让制度顺利落地，为当年业绩发挥正向激励作用，也为了证明老板的英明及大智慧，组织了多次培训。应该说，效果十分明显。

聪明的区域总裁们马上行动了。他们知道这关乎自己和团队的一切身利益，全公司开始更大范围寻找满足“同心共享”要求的土地。投

策中心早已设置若干购买土地的条件供买地时参考，条件其实和之前差不多。但是，由于每个投资人要从自己口袋里掏钱出来，对风险控制立刻看得十分重，导致获取新土地的进展十分缓慢，新问题产生了。可我认为，这正是纠正碧桂园过去盲目买地的举措。再深一层讲，此机制出台也许恰逢其时，让公司日后走得更稳健更健康。由此，我暗中窃喜。

同时，据说杨主席和总裁却开始紧张了。因为买地进展明显慢了下来。如果买地总量上不去，有可能会造成来年销售业绩倒退。高策决策者怎么能接受这一事实呢？

为此，杨主席果断修改了一些做法，配套刺激拿地的新政迅速下发执行。而其中最为要命的说辞或撒手锏为“杀头”^①。一把买地之火被迫点燃，尽管有人还是不愿意，因为他们投钱了。

这件事，让我对杨主席的领导力量感到钦佩。那就是认为对的就坚持，不对的就马上改，绝不拖泥带水。由此，“又好又快”的碧桂园发展韵律正式运行。

首期强投者

在集团层面，财务部门忙于成立员工共同享有的投资公司及用投资公司之名募集资金。按规定，总部高管首批需募集资金2.3亿元，分三批完成。仅一个月的时间，首批30%资金到位了。

^① 参见第三章之“发展受到竞争对手的挤压”。

区域层面，也成立了员工共同享有的投资公司及用投资公司之名募集资金。按规定，区域总裁对辖下的每个项目每次出资需不低于项目出资额的20%，或80万元。项目总经理对自身管理的项目，首次出资不低于项目出资额的30%，或50万元。区域总裁和项目总经理均为强投人员。过了一个月，30个区域募集首批资金也宣告到位。

资金到位后，所有新买人的土地均组成了合资公司。其中，碧桂园占比大约85%，集团高管占比5%，区域人员占比约10%。

相关机制就这么落地起步了。

实施9个月后的总结

截至2015年6月30日，实施“同心共享”机制已达9个月，累计申报项目45个，目前，总体还处于净投入状态。已开盘项目12个，未开盘项目33个。在开盘的12个项目中，已实现销售签约额30亿元，净利润约合3.5亿元。按集团高管平均投资5%、区域高管平均7.3%的占股比例推算，集团高管可分配利润1750万元，区域高管可分配利润2555万元。平均年化自有资金回报率为61%；而剩余的9个项目已开盘但暂未回本，集团高管累计投入5044万元，区域高管累计投入7435万元，预计在未来3个月内本金可陆续收回。整体判断，预计平均回本期为9个月。

这一经营结果告诉大家，自实施“同心共享”机制以来，新投资项目总体是好的，初步经营成果控制在预期目标之上，参与的高管资金到位，预期回报可观。一位曾经在一家地产公司工作过19年的老同

事说：“现在才知道，之前在地产公司工作只是谋求职业发展，而到了碧桂园才是谋求事业发展。因为这里有‘同心共享’机制。”

试运行一年的反思

任何一项制度试运行后都需要不断反思，然后及时修正和完善，才能更加切近实际情况，才会促进和更好实现初期的目标。

到2015年8月，“同心共享”机制运行了10个月，内部启动了进一步完善此制度的机制。应该说，对待此事大家很严肃，也很认真，是本着科学态度去解决问题的。

我负责收集问题及提出修订建议。

事实上，经历了实践，站在总部及区域投资人的角度去看，此机制起码有三方面的缺陷需要找到妥善的解决办法，否则，将影响其生命力：

第一，站在项目公司层面上，分权的决策机制如何建立？按照机制，“同心共享”下的项目公司一般由三方股东组成。正常的治理机制应该是要在项目公司层面上成立董事会，由委派的董事成员代表三方利益行使权力。可事实上，项目公司没有董事会，职业经理人组成的管理班子既代表公司，也代表高管，又是经营者，等同于多个角色时不时被上下混淆，为此在决策、人事安排乃至资金调动方面时常发生一些冲突。尽管由公司用行政手法出面调解，但不得不承认这留下了不少隐患。冲突最大的起因是区域管理团队要求总部多放权，譬如下放采购权、下放总包决定权、下放三项费用管理权等等。

第二，被列为强投资者要强制跟投，导致强投资者资金压力巨大。公司给高管们谋划了一个美好前景，把钱交给公司后，每个人都有机会当老板，利用公司品牌和杠杆优势，像滚雪球一样，数年后，强投入员会获得巨额财富。是的，在股市波动巨大的2015年8月之前，这个剧本规划得异常精彩，引致众多管理人不仅相信而且为之开心地掏腰包。实际上，2014年10月以来，公司为了找到优秀人才一起推动“同心共享”下的伟大事业，从社会上及内部提拔了众多优秀人才，而这些新加入者一般拿出数十万元跟投还可以，但要继续拿钱出来，就觉得压力巨大。一位新加盟的集团副总裁，按规则要投资500万元，只好抵押了北京房子来融资，为此引致家人的不满和担心。也因为这些情况的存在，到了8月底，没按规则投资欠账的金额高达4000多万元。这些人一拖再拖，对按时跟投的人来说很不公平。所以说，加入碧桂园并进入高管层，没有一定身家会是一件非常尴尬的事情。也因此，没有足够资金实力的高管如何解决资金来源就是一个实实在在的壓力。

第三，个体跟投后，何时才能拿回本金是大部分人所期盼的事。但公司并不希望个体把投资款尽快拿走，尽管有机制保证项目公司有净现金流后可以拿回本金，但事实上是不可能的。因为从2015年下半年开始，公司进一步加大买地力度，如此状况下，即使某项目公司有净现金流可以分配，分配后又得投到下一个项目。当时又估计，从2016年起，公司为“同心共享”机制下的发展将制定更高的追求目标，所以说，个体跟投人想在短期拿回本金是不可能的。当然，公司并不是缺这笔钱，而是建立了与投资人共进退的责任体系。既然同为项目股东，就有责任按照发展节奏和投资比率投资。除非，你不想继

续玩这个游戏，要玩，就是这么一个规则。其间，的确有人因为种种原因要提前退出，退出时，公司给予高出贷款利息的最低回报，这也是比较合理的安排。而对于大部分跟投人来说，最关心的是投入本金何时能拿回的问题。

庆幸的是，这些缺陷的出现，最高决策者很早就发现了，趁机制运行满一周年之际，做了打补丁的完善。当然，对于公司而言，在让利情况下，肯定期待各级高管——跟投人，和公司利益紧紧地捆绑在一起。从塑造现代公司治理机制出发，这种做法可以调动人的能动性，实现企业的伟大飞越。但两者之间，如何不断平衡和取舍，可能是公司决策者要不断面对的课题。

实施15个月后的总结

截至2015年12月31日，“同心共享”机制已经实施了15个月，经过上下巨大努力，公司一共获得了168块土地，总投入157亿元；已实现签约总销售额322亿元，总现金收入163亿元，获得净利润39亿元，归属于碧桂园的净利润31亿元；实现销售净利润率12%，实现年化自有资金回报率为56%。

进一步分析可知，项目现金流回正时间不超过6个月的项目12个，贡献现金2.4亿元。现金流回正超过6个月的项目61个。平均现金流回正为8.2个月。

相比没有实施“同心共享”机制的项目，这一效果的取得已经说明了一切，更加坚定了杨主席的重大选择。

管理手记

1. 成功的领导者需要一种与常人不同的思维方式、志向和行为，唯有这样，才能带领团队向前，才能战胜一个又一个困难，迎接光辉的未来。
2. 实现目标的愿望总是好的。好愿望未必有好结果，但没有好愿望一定没有好结果。
3. 很多事说白了，取决于对“舍”和“得”的理解。舍得，舍得，舍在前，得在后。得不到钱，得到经验也是财富，也许是更大的财富。
4. 人性是复杂的。一项制度出台后，要让所有人拥护是不现实的。如果能得到大多数人拥护就算成功。因此，掌握制度性价比很重要。

杨主席的管理逻辑

北京区域负责人回到区域后做了一次内部培训，将培训现场图片发在公共微信平台，然后注解说：碧桂园的管理要求八个字——“简单，务实，解决问题”。

谈到公司治理，内部管理也是绕不开的话题。

探究碧桂园管理及管理逻辑，一定会把目光聚焦到杨主席身上。

杨主席极善管理，并有自己独特的方法。这不仅得益于他读了很多书，而且得益于他经历过许许多多商业实战。这些实战有成功的经验也有失败的教训。有关管理话题，他最乐于分享，因为他期待更多优秀人才能快速成长，只有这样，才能把碧桂园的事业推向全世界，进而受人仰慕，并为人类进步做出贡献。

简单务实，解决问题

2016年1月26日，碧桂园召开年度工作会议。

这天为会议第二天。实际上，第一天会议上，杨主席已经做了重要指示。而这天上午，我感觉他心情不错，起因是说，一位营销副总裁请他给区域负责人讲讲什么是管理，他马上答应了，很愉快，还即兴做了一个简单的幻灯片。

自问：怎样做管理工作？

自答：要真正解决问题。

前提：做好管理的前提条件是：

1. 不违法不违规；
2. 要恪守合同；
3. 做人信誉要好；
4. 公司利益最大化。

公司出现的现象（有人没有水平，没有及时将工作做好）表现在：

1. 不敢得罪人；
2. 没有正确分析公司效益最大化的能力，即没水平；
3. 不敢去不懈努力去争取；
4. 不够果断。每天在花钱，要计算解决问题的时间。结果不同，后果不同。

主席期待：期望每个人强大。经常要问，我们的房子为什么不能做到质量最好、价格最贵呢？

杨主席对他认为的当下管理逻辑做了全面诠释。大家会发现一个特点，就是他没有长篇大论，而是干货似的讲了一个直击核心的逻辑关系。我猜想，像他这么有故事的人，如果给他数日时间讲管理，都会言之有物；若变成文字，估计会是一部巨著，也不知道会影响多少创业者。可是，他没有这么做，面对激烈竞争的现实，他要求管理工作的终极目的就是“要真正解决问题”。也就是说，能解决问题的管理工作才有价值。

集团年会结束后，北京区域负责人回到区域后做了一次内部培训，将培训现场图片发在微信公共平台上，注解说：碧桂园的管理要求八个字——“简单，务实，解决问题”。

用好每一分钟

杨主席向来把“资金快速周转”看得比任何经营要素都重要，同时我发现，他把“做事节约时间”看得也同样重要。他一向要求每位管理人要用最短时间解决问题。他反复提醒大家，能一句话说明清楚的问题就一句话，他很不喜欢汇报工作或请示事项时啰里啰唆。

下面举两个我经历过的例子。

举例1：

2016年1月初的一天，我们一行10多人随同杨主席来到马来西亚新山机场。那时已是下午5点多钟，天近黄昏。负责前来接机的区域总裁早已把当日活动安排妥当。由于负责人考虑杨主席飞行辛苦，

见到杨主席之后就准备接到酒店吃晚饭，然后休息。酒店订在“金海湾”旁边。此安排可说合情合理。

“走，去‘森林城市’项目。”杨主席下机后说。

负责人不敢有不同意见，马上告知司机。

杨主席、我和区域负责人三人坐在同一辆车上。车子马上启动了。杨主席开始问：“为什么要去‘金海湾’那边？我们这次来这里是解决‘森林城市’的问题。”他对负责人说：“这你是知道的。‘金海湾’那边去到‘森林城市’需要半小时，而住在这边的酒店离‘森林城市’才15分钟。”

负责人没有回应，也许在反省。

“今天的安排也不对。”杨主席说：“从机场到‘森林城市’也只有半小时，为什么要回酒店呢？白白浪费时间。你想想，今天没看项目，今晚我能睡得好吗？我们现在抓紧去，天还没有黑，到现场看一遍，我们大家基本有了印象，今晚回来后可以反思，明天现场开会就能针对问题提解决的办法。”

负责人感到压力，解释了很多，譬如已经和主席的秘书沟通过，考虑到主席您老辛苦，等等。

杨主席没有多说，但我觉得，他是不会认同这些解释的。

在杨主席脑子里，时间一定要用尽，用到合理，万不可浪费，浪费是一个很严重的问题。

举例 2：

2016年1月，一天，金融部准备了一份汇报材料，有20页。

这是一份花了很长时间撰写的研究报告。随着2015年12月美元第一次加息后美元汇率确认走强，相比之下，与我们业务相关的人民币、马币均开始有了幅度不小的贬值。当时有专家预测，到2016年底，美元兑人民币汇率可能升到1:7.3，而眼下为1:6.5。若不锁定汇率，将直接损失汇差2.5亿美元。为此，内部启动了汇率对冲工具的研究。

锁定汇率是把双刃剑，一旦方向反了，将给实体业务带来巨大损失，影响当期业绩的表现。

当日，参会的领导还有副主席、总裁。

大家提早拿到了这份汇报材料，翻看着。还没等金融部负责人汇报，杨主席就问要汇报多久，我回复：“半小时。”

随后，负责人开始汇报。

杨主席没听多久就离开了，想必有急事要处理。

负责人汇报时尽量控制时间，汇报完后，我强调了一下重点。接着，大家讨论了一会。

总裁同意我们的建议：“同意锁定一半，即21亿美元；同意取中立路线，不走极端；同意只是为了降低损失，而非为了挣钱……”

总裁总结即将结束时，杨主席回来了。总结戛然而止，总裁立即把厚厚的材料浓缩为几句话，而且是杨主席能听得明白的语言，并说了自己的看法，就等待杨主席决定了。

杨主席说：“全做了吧。”

我确认地问：“是43亿美元吗？”

“对，”杨主席说，“就这样。”

实际上，了解杨主席的人都知道他每天通过很多渠道关心世界政经形势的变化。也因为这个原因，他做起决策来很有底气。

抛出直穿人心的口号

杨主席谈管理做管理时，有时会仿照毛泽东主席的做法。也许与他出生的年代有关，也许他从骨子里很佩服这位智慧伟人。

举例 1：

2015年1月25日，杨主席又一次谈到企业人才重要性的问题。开场第一句话就是引用毛主席的原话：政治路线确定以后，干部就是决定因素。

那么，什么是碧桂园的“政治路线”呢？

他回答说：

“就目前来讲，就是我们明确的经营目标、战略意图、城镇化建设、‘成就共享’、‘同心共享’、专业化管理等。这就是当前最大的政治，每一位高管要牢牢铭记于心。”

“为此，期待你们找到最优秀人才加盟碧桂园，期待‘未来领袖’的博士成员们快速成长。要记住‘得人才者得天下’的道理。”

举例 2：

为了强化“同心共享”制度的作用，又为了鼓励员工和他一道克服眼前困难，三年来，杨主席讲得最多的就是毛泽东主席1947年所采

取的解放全国的策略。

1945年8月29日至10月10日，经过43天谈判，国共双方达成了一份《政府与中共代表会谈纪要》，即《双十协定》。重庆谈判及达成的《双十协定》给中国人民带来了和平、民主、团结的希望和曙光。但到了1946年末，国民党悍然撕毁《双十协定》。那时，共产党还不够强大，就因为毛泽东主席重提“打土豪，分田地”，以激励大家，由此调动了全国人民解放全国的热情。两年后的1949年，天安门城楼上上升起了五星红旗，唱起了国歌。

他把自己的这个心得和员工不断分享。员工早已耳熟能详了。

我曾经看过《大道之行——中国共产党与中国社会主义》一书，书中有这样的观点：“国共两党有两个根本区别。第一，国民党在平民百姓中没有根，共产党植根于平民百姓。第二，国民党要扮上帝，给人民‘送慈善’，共产党则要人民自己当家做主，让人民组织起来自己解放自己。”

杨主席强调说：“我们现在实行的‘成就共享’、‘同心共享’——合称‘价值双享’机制，大家仔细想想，是不是和毛主席当年提出的‘打土豪，分田地’的做法如出一辙？你再想想，有了这两个法宝我们还怕什么？！有了这两条，我们做到全国第一就不是梦了！”

努力构建优秀团队

我后来发觉，每一次会议只要有机会，杨主席必谈管理。

的确，企业内部每件事做得好还是坏都与管理有关。我们常说的管理，似乎司空见惯地被“管理大师”们的定义所左右。譬如：

1. 管理之父泰罗：确切知道要别人去干什么，并注意他们用最好最经济的方法去干。
2. 管理学家赫伯特·A·西蒙：管理就是决策。
3. 管理就是由一个或者更多的人来协调他人的活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的活动。
4. 管理就是计划、组织、控制等活动的过程。
5. 管理是筹划、组织和控制一个组织或一组人的工作。
6. 给管理下一个广义而又切实可行的定义，可以把它看成是这样的一种活动，即它发挥某些职能，以便有效地获取、分配和利用人的努力和物质资源，来实现某个目标。
7. 管理就是通过其他人来完成工作。
8. 管理是指一定组织中的管理者，通过实施计划、组织、人员配备、指导与领导、控制等职能来协调他人的活动，使别人同自己一起实现既定目标的活动过程。
9. 现代管理大师德鲁克认为：管理者要做的是激励和释放人本身固有的潜能，创造价值，为他人谋福祉……因此，管理不是控制，而是释放。真正好的管理是释放人性中本来就有的善意，“凡是没有明确规定不准做的你都可以尝试！”

上述定义，可说从不同侧面、不同角度诠释了管理的精髓。

由于管理概念本身具有多义性，它不仅有广义和狭义区分，还因

时代、社会制度、市场自由度和专业的不同，产生了不同的解释和理解，这都是无可厚非的。正因为如此，直到目前为止，单就企业管理还没有一个统一定义。

和杨主席接触之后，我对现代管理有了一些新认知，譬如，管理其实是一种方法、理念、过程、工具、决策等。若从神韵方面来看，很像德鲁克所认为的。上面所定义的管理现象都是存在的。当我们沉静下来，剥去管理那些华丽包装和修饰，说到底，管理就是管人。

2016年1月的一天，杨主席讲了很多关于构建团队的问题，他是这么说的：

告诉每个区域总裁、项目总经理，大地在你们脚下。

“同心共享”制度实施后，未来你自己的资金在你自己的区里投资。项目管得好坏是你自己的事。如果管得不好，是你的水平不够高。

我建议，你们一定要尽快构建一支优秀团队。

如果你自己没有水平，可以学刘备，刘备文有诸葛亮，武有关云长、张飞、赵云；可以学刘邦，刘邦文有张良、萧何，武有韩信。刘备和刘邦二人本来无大能，但善用人才，也因此成就了伟业。因此，给了你们这么多的权力、机制和平台，你还不能成功，是你笨蛋，是你自己淘汰你而不是我。

管理著作的读者大都懂得那些管理大师和教授们，通过案例分析和提炼，总是把管理说得有条有理，使理论有厚度、有深度、有广度，大凡读后都会受益匪浅，却难以仿效。